

## EL ESPÍRITU DEL LIDERAZGO

Bob Anderson

Fundador y Presidente de

The Leadership Circle

### ¿ES POSIBLE EL CAMBIO REAL?

Los tiempos de crecimiento están acosados por dificultades. Pero estas dificultades nacen de nuestros excesivos esfuerzos por lograr lo que queremos. Todo está en movimiento: Por tanto, si uno es perseverante tiene perspectivas de gran éxito.

-I Ching

Cada vez más, los problemas que afectan a las empresas tienen una mira global. Las organizaciones están anidadas en un embravecido mar de cambio global donde todo afecta a todo lo demás. Los problemas del comercio inter-cultural, cambios económicos globales, restricciones de los recursos, el impacto ecológico y la (in)estabilidad geopolítica están redefiniendo el contexto del liderazgo.

Nuestras viejas maneras de pensar y liderar no son capaces de acompañar el nivel de independencia y complejidad al que nos enfrentamos. Sencillamente no están a la altura de los retos del cambio global. De hecho, apenas están a la altura del cambio organizacional.

Un estudio reciente sobre más de 100 empresas comprometidas con esfuerzos para el cambio mayor, demostró que el 85% no sostienen resultados tangibles y mucho menos durables. ¿Por qué?

Meg Wheatley, autora de renombre de *Leadership and the New Science (Liderazgo y la Nueva Ciencia)*, sugiere que: “La mayoría de las formas en que nos han enseñado a pensar, razonar, comprender, simplemente ya no nos dan los medios necesarios para tomar decisiones sabias. No sabemos ser sabios administradores de los dilemas y retos a los que nos enfrentamos diariamente. No nos enseñaron a darle sentido a un mundo caótico, o a una red mundial interconectada de actividad y relaciones.”

### ¿PODEMOS HACERLO MEJOR QUE UN 15% DE PORCENTAJE DE ÉXITO?

Nuestra respuesta es sí, pero solo si manejamos el cambio de una manera integral enfocando tanto las demandas internas como las externas. El éxito es posible, solo si estamos dispuestos a:

- Experimentar la misma metanoia (cambio fundamental de mente y corazón) que queremos para nuestras organizaciones.
- Comprometernos con el difícil y continuo diálogo que saca a la superficie todo lo que está oculto en nuestra cultura y que permite que la transformación personal se traduzca en un cambio cultural y sistémico.

Vivimos un tiempo de grandes oportunidades y grandes peligros. Los siguientes cincuenta años serán interesantes. Bien podríamos convertirnos en un orden global más allá del nacionalismo para servir el bienestar planetario. Podríamos destruirnos a nosotros mismos. Sin duda los negocios, con su creciente alcance mundial, juegan un rol mayor en el futuro del mundo y tienen un fuerte compromiso con el resultado.

El reto del liderazgo en el nuevo milenio es enorme. Einstein lo deja claro:

“Los problemas significativos a los que nos enfrentamos no pueden ser resueltos al mismo nivel de pensamiento al que estábamos cuando los creamos.” Algo en nuestra consciencia debe cambiar para que podamos ver cómo actuar en una manera que pueda dirigirse a los retos de este tiempo.

## DE LO QUE TRATA EL LIDERAZGO

El pensamiento y el análisis no tienen poder para penetrar en el gran misterio que se suspende sobre el mundo y sobre nuestra existencia, pero el conocimiento de grandes verdades solo aparece en la acción y el trabajo.

- Albert Schweitzer

The Leadership Circle está dedicado a preparar líderes para el próximo milenio, líderes capaces de manejar el delicado equilibrio entre los beneficios a corto plazo y el bien común a largo término. The Leadership Circle está dedicado a servir a los líderes preocupados por crear un futuro próspero y sostenible para este planeta y, de este modo, para los negocios globales.

Nosotros creemos que el liderazgo corporativo está en el asiento del conductor. Mientras que el cambio global, en última instancia, requiere poder y deseo político, el poder detrás de la agenda política, hoy en día, es corporativo. El liderazgo corporativo establecerá la agenda para el futuro del planeta.

Es tiempo de que nosotros expandamos nuestras nociones de legado, más allá de la creación de una gran empresa, de crear un legado para el bien global. Sin duda, las organizaciones que creamos deben llegar a ser grandes organizaciones. Pero, estamos listos para – necesitamos – una definición expandida de la grandeza. Esta definición incluye retornos sostenibles de dinero y significado. Es la grandeza lo que beneficia accionistas y el entorno lo que consigue avances en el servicio, en la tecnología y en las vidas de aquellos que están asociados con la empresa. The Leadership Circle está dedicado a expandir nuestra manera de medir la grandeza – y no sabemos donde residen los límites.

Es la visión de The Leadership Circle que, a través de orquestar profundas experiencias de aprendizaje y grandes conversaciones entre los niveles más séniores del liderazgo y los más grandes teóricos del mundo, podamos convertirnos en líderes capaces de afrontar los retos globales a los que nos enfrentamos.

### ¿POR QUÉ FRACASAN LOS INTENTOS DE CAMBIO?

¿Por qué tantos intentos de cambio se quedan cortos? La verdad es que, el cambio sistémico es extremadamente complejo, y no hay una causa, ni un antídoto, a estos consternantes resultados. No obstante, la mayoría de infructuosos intentos de cambio que hemos estudiado, revelan un diseño común, mirados de cerca: hay variables cruciales que están siendo ignoradas. Normalmente, los aspectos del cambio a los que resulta más fácil y obvio dirigirse, ya son abordados. Los cuadrantes más invisibles, insidiosos, emocionalmente dolorosos del cambio personal y cultural son, muy a menudo, dejados fuera de la ecuación.

Para que ningún esfuerzo de cambiar sea fructífero, debe dirigirse a cada uno de los cuatro cuadrantes mencionados abajo.



### LOS CUATRO CUADRANTES DEL CAMBIO

**CUADRANTE 1:** Es el aspecto individual e interno del cambio. Esta es la realidad interior de las personas. Es el área del desarrollo psicológico, espiritual y cognitivo. En este cuadrante, los líderes atienden al desarrollo interno de la persona, reconociendo que ningún cambio sustantivo es posible sin un previo cambio en la consciencia.

**CUADRANTE 2:** Tiene que ver con los aspectos individuales y externos del cambio. Es el dominio de las habilidades técnicas e interpersonales además de la ciencia del máximo rendimiento (fisiología / neurología / psicología). Este cuadrante tiene un gran grado de atención de los entrenadores y atletas de categoría mundial. Es donde los líderes prestan atención a desarrollar las habilidades de la persona y a apoyar los ingredientes físicos y fisiológicos que son la chispa de la motivación y del máximo rendimiento.

**CUADRANTE 3:** Trata con los aspectos colectivos e internos del cambio. Este es el dominio de la cultura. Es el territorio interior, a menudo oculto, de nuestras imágenes y asunciones compartidas que dirigen lo que pasa cuando nos juntamos. Es el dominio de los mitos, de las historias, las normas no escritas y las creencias. Recuerda a los líderes que deben prestar atención a los significados más profundos de los símbolos, propósitos, visiones y valores – no tanto como afirmaciones, escritas, enmarcadas sino como los sutiles mensajes encriptados de nuestras interacciones diarias.

**CUADRANTE 4:** Tiene que ver con los aspectos colectivos i externos del cambio, el sistema social / técnico / organizacional. Es el cuadrante del diseño organizacional, del proceso de trabajo de la tecnología, de las políticas y de los procedimientos. Este cuadrante recuerda a los líderes que el diseño del sistema determina el rendimiento y que si queremos que el sistema rinda a un nivel sustancialmente más alto, debemos diseñarlo para ello.

Cada uno de estos cuadrantes está relacionado con todos los demás. El desarrollo de uno de los cuadrantes esta indisolublemente atado a todos los otros. Solo unos ejemplos:

- La consciencia individual afecta la sicología y viceversa
- La cultura estimula o retarda el desarrollo individual y viceversa
- La estructura organizacional da forma a la cultura ( y viceversa), lo cual define las oportunidades que la gente tiene/toma para la autoexpresión i el crecimiento.
- La consciencia da forma y guía el diseño del sistema y viceversa.

Cada cuadrante afecta a todos los otros. Cada uno es poderoso. Ignorar alguno de ellos puede llevar a resultados desordenados o caóticos de nuestros intentos de cambio.

Cuando intentamos cambiar un sistema organizacional complejo, es necesaria una aproximación al cambio desde el punto de vista de todos los cuadrantes. En The Leadership Circle llamamos a esto una aproximación integral. Es posible mejorar vastamente el porcentaje de éxito del 15% en el cambio organizacional. Pero solo si los líderes están deseosos de meterse en las áreas del cambio que son típicamente evitadas.

### ¿QUÉ PASAMOS POR ALTO?

Los guerreros espirituales son suficientemente valientes para probar el sufrimiento y relacionarse como su miedo... el sufrimiento no es visto como un fracaso o un castigo. Es una purificación.

- Sogval Rinpoche

La meta de la mayoría de esfuerzos de cambio es un sistema capaz de ofrecer una eficiencia interna incrementada, una agilidad expandida y capacidad en el mercado, con nuevos niveles de energía, creatividad, sentido de propiedad y productividad. Actualmente, hay dos maneras principales en que los esfuerzos de cambio están destinados a quedarse cortos. Primero, les falta enfocarlo en todo el sistema. La mayoría de enfoques al sistema son del cuadrante de abajo a la derecha (Colectivo y externo). Los esfuerzos de cambio fracasan cuando los problemas más profundos del diseño del sistema se malinterpretan como problemas que deben ser resueltos aisladamente. El cambio es programático y poco sistemático. Esto es análogo a tratar los síntomas de una enfermedad i no la enfermedad. La mejora a corto plazo suele ser seguida por el empeoramiento a largo plazo.

En segundo lugar y de largo, el porqué más común de que los esfuerzos de cambio fracasen, (aún con un enfoque que abarque todo el sistema) es que dos cuadrantes son en gran parte ignorados. Estos esfuerzos de cambio se enfocan solo en la parte externa del cambio. Se introducen nuevas tecnologías, la organización se reestructura, se introducen equipos, las políticas y los sistemas de compensación se cambian, los flujos de trabajo se reorganizan, se corrigen las interfaces del entrenamiento cruzado y de funcionamiento cruzado, etc. Los individuos y los equipos reciben entrenamientos de habilidades necesarias para funcionar en el nuevo sistema. Todo muy comprensivo, ¿no? Parece que todas las bases están cubiertas y debería funcionar. No suele hacerlo, porque el sistema no puede organizar, de una manera sostenible, más allá de un nivel medio de la consciencia en los cuadrantes de la izquierda (internos).

La mayoría de los esfuerzos de cambio pasan por alto los dos problemas mencionados arriba: enfocarse en los problemas y no en el sistema e ignorar la necesidad de cambios internos en la consciencia y la cultura. Pero, cuando estudiamos los esfuerzos de cambio a través de la lente del modelo integral, el cuadrante más comúnmente ignorado es el individual/interno seguido de cerca por el colectivo/interno. En otras palabras, todos los aspectos internos, más profundos, psicológicos y espirituales del cambio individual y colectivo son desestimados de base.

Esta paso por alto es particularmente crítica porque en un sistema y estructura de una organización cambiante, a los directivos y los empleados, por igual, se les pide implícitamente que evolucionen a una nueva orientación hacia ellos mismo y su mundo. El cambio organizacional no es una cuestión de habilidades y estructura solamente, sino de identidad y visión del mundo.

## PRESIÓN PARA LA TRANSFORMACION PERSONAL

Consideremos un ejemplo de cómo un tipo de esfuerzo de cambio organizacional, la creación de trabajo en equipo de alto rendimiento, requiere una transformación integral de la identidad personal del sistema (primer cuadrante) de cada individuo en la organización. (La identidad es el sistema interno que crea el concepto del yo. Es el sistema a través del cual uno se relaciona con el mundo que lo rodea.) Para este ejemplo, asumamos también que el esfuerzo de cambio ha sido bien construido, vis a vis entre los dos cuadrantes externos.

Los esfuerzos de cambio de este tipo requieren que los líderes utilicen el poder de forma distinta, que utilicen su poder para desarrollar el poder y la pericia de los demás. Esta expectativa se torna problemática para los líderes que la sensación de valía personal proviene de ser poderosos, expertos, importantes, decisivos, heroicos y/o estar a cargo. En la nueva organización, ya no son “el uno”, sino uno más entre muchos. Para esos que han pasado toda su vida definiendo su valía personal con su fuerza de estar al mando, pericia técnica, y habilidad para tomar decisiones, este cambio constituye nada menos que una crisis de identidad. Deben preguntarse, “¿Quién soy si no soy mi habilidad de tomar el control y ser el que toma la decisión correcta?”

Asimismo, a esos líderes y empleados que han rehuido y juegan el rol del seguro, leal, trabajador seguidor como una manera de ser protegidos y valorados por aquellos que tienen el poder, ahora se les pide que dejen de usar esa estrategia. Ahora se les pide que se arriesguen, que den un paso en el conflicto, tomen decisiones difíciles, y generalmente que tomen más responsabilidad y visibilidad de la que están acostumbrados. Para estos individuos, esto también supone una crisis de identidad. Se preguntan, “¿Como me mantengo valioso y seguro si me arriesgo tanto al fracaso como al desagrado de aquellos que están por encima de mí?”

Este ejemplo demuestra como un cambio organizacional crea profundas e implícitas peticiones de profundo cambio interno sobre cada persona en la organización. El énfasis organizacional en el trabajo en equipo de alto rendimiento está haciendo una petición invisible de que cada persona cambie fundamentalmente su sistema de identidad, no solo hacer unos cuantos ajustes de sus habilidades. Se les pide que hagan un cambio de fase hacia una nueva manera de entenderse y de expresarse a sí mismo y a su mundo.

## DINAMICAS INTERNAS DE IDENTIDAD

Las dinámicas internas de identidad son fuerzas poderosas. Operan tanto a nivel individual (quien soy) como a nivel colectivo/cultural (quienes somos). Para la mayoría de nosotros, estas fuerzas poderosas fueron implantadas hace mucho tiempo. Tienen décadas de experiencia e impulso tras de ellas. Estas dinámicas internas, si son ignoradas, pueden hundir el mejor proceso de cambio intencionado (creemos que es la causa del 85% de los fracasos a corto plazo).

Para que el cambio organizacional sea real, tenemos que transformarnos personalmente a nosotros mismos. Esto es difícil. Mucho de lo calificado como resistencia al cambio es la dificultad que afronta las personas, individual y colectivamente, a la hora de reorganizar su sistema de identidad. Las personas necesitan apoyo y ayuda para hacer este viaje interno. Pocas veces lo tienen en la forma en que se crean la mayoría de esfuerzos de cambio.

Por decirlo así, el cambio sistémico profundo solo puede ocurrir si podemos ser el cambio que queremos ver en nuestras organizaciones y en el mundo.

## ¿QUÉ ES REALMENTE LA TRANSFORMACIÓN?

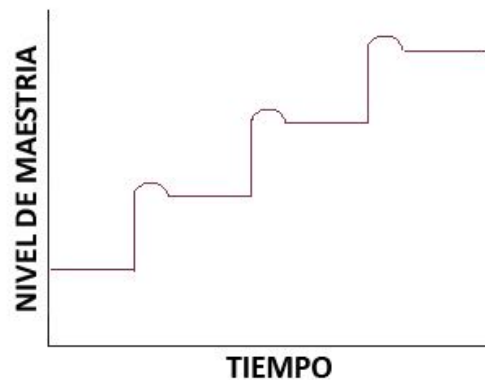
Quando hierves arroz, debes saber que el agua es tu propia vida.  
- Expresión Zen

¿A que nos referimos con transformación? Es una palabra grande. Definición de Webster: un completo cambio de formato, forma, carácter o naturaleza. Una metamorfosis. The Leadership Circle se trata de transformación – transformación de una forma integral.

El modelo integral presentado arriba es un modelo bidimensional. Es una cuadrícula plana que ilustra cuatro cuadrantes que son necesarios integrar para que triunfe un cambio de sistema completo. Añadir el concepto de transformación al modelo lo convierte en un modelo tridimensional. Añade un componente vertical. Transformación significa que los cuatro cuadrantes (en su integridad) se muevan a través de una serie de niveles, moviéndose de órdenes más bajos a órdenes más altos de organización y efectividad.

Esto puede hacer que la transformación parezca un proceso lineal, de paso a paso. No lo es.

George Leonard, en su libro, *Mastery*, describe el proceso de transformación como el crecimiento hacia la maestría (en cualquier esfuerzo así como la música, el deporte, las artes marciales, el liderazgo o la consciencia psicológica y espiritual). El sugiere que la transformación sigue una curva de aprendizaje como esta:



LA CURVA DE LA MAESTRIA

El aprendizaje de cualquier cosa que requiere práctica se ve así – una súbita explosión o un gran avance a un nuevo nivel de rendimiento va seguido de una pequeña contracción – la incapacidad de mantener plenamente lo que se aprende. Después hay un largo periodo de ningún crecimiento aparente. A esto, Leonard se refiere como “hanging out on the plateau” (“pasar un rato en la meseta”). Una gran cantidad de aprendizaje está ocurriendo en este momento, pero no es tan evidente como en el periodo de gran avance. La meseta es tiempo para que el aprendizaje (que parecía convertirse en un gran mordisco) sea digerido e incorporado en la estructura del cuerpo y la mente. La meseta es, por tanto, un tiempo de integración y una preparación esencial para el próximo salto adelante/arriba.

#### CRECIMIENTO DE LA CONSCIENCIA

El crecimiento de la consciencia sigue este mismo diseño. Hay cambios evolutivos mayores, donde la consciencia (con el tiempo) se organiza a un nivel más alto de orden seguido por un largo periodo de aprender como habitar en la nueva forma de ser. El crecimiento en la meseta es incremental, a lo mejor menos evidente. Finalmente, con práctica integral constante, se prepara un momento de fuerza para el siguiente salto evolutivo. La premisa en el corazón del currículo de The Leadership Circle es que el desarrollo procede de más bajo a más alto a través de una serie de fases bien mapeadas. Los investigadores psicológicos, desde Piaget a Kohlberg, Gilligan, Lovinger, Maslow, Hill, Fowler, Jaques, Beck Torbert, Cook-Greuter, Kegan y Wilber han descrito una serie de fases que atravesamos a medida que nos movemos desde la infancia a los estadios más elevados de la moral, el ego y la consciencia espiritual de los adultos. Es notable que estos teoristas (y muchos otros), a través de la investigación independiente, hayan llegado a descripciones de las fases que son muy parecidas. Además, las grandes tradiciones de sabiduría del mundo han descrito, desde hace siglos, la misma secuencia de fases.

## LA CONSCIENCIA EN EL ASIENTO DEL CONDUCTOR

Hay que comprometerse con la toma de consciencia. Una vez hemos visto, tiene que haber una acción. Si no, ¿cuál es el sentido de ver?

- Thich Nhat Hahn

La investigación sugiere claramente que la consciencia humana se desarrolla a través de una serie de etapas y que la secuencia de esas etapas sigue siempre el mismo orden. El desarrollo sigue una secuencia invariable. Más tarde, estudios interculturales demuestran que estas etapas existen en todas las culturas y en la misma secuencia. Estas etapas son, por tanto, universales e invariables. El desarrollo de etapas de la consciencia está gravado en la naturaleza.

Ignorar el significado de esta línea de investigación para el liderazgo y el desarrollo organizacional es como intentar viajar al espacio ignorando la ley de la gravedad. El cambio organizacional pide a todos en la organización que cambien a una etapa más alta del desarrollo. Si esta transformación no ocurre, puede que el sistema subirá temporalmente pero acabará por volver de nuevo a su equilibrio, de vuelta a lo "normal".

La transformación es el movimiento de una etapa a la siguiente. En cada etapa de desarrollo progresivo, se utiliza un nuevo principio para relacionar "el yo/mi identidad" con el mundo. La realidad no cambia. Lo que cambia es la manera en que nos organizamos en una relación con nosotros mismos y el mundo. Es como si el yo cambiase de un sistema operativo DOS a un sistema operativo Windows 95. La interfaz entre uno mismo y el mundo es a la vez más compleja y simplificada. Ahora, puede manejar muchas más complejidad con mucha más facilidad y gracia. Los dilemas irresolubles en las etapas anteriores se evaporan en la nueva realidad. Lo que no era posible en la etapa anterior se vuelve factible. La persona experimenta una nueva explosión de creatividad, eficacia, libertad, poder y alegría. La organización siente a una persona mucho más metida en su capacidad de liderar. El mundo tiene a alguien que es capaz de una contribución y un servicio más grandes.

El líder se transforma en una versión más elevada de sí mismo. El sistema y la cultura de una organización se transforman en una versión más elevada del viejo sistema/cultura. La evolución de cada uno (individuo y organización) es interdependiente. El sistema organizacional no puede organizarse en una etapa de desarrollo más elevada que la consciencia del liderazgo. Y hasta que el sistema (organización o sociedad) se organice en un nuevo nivel de orden, dificulta el desarrollo de la mayoría de personas en el sistema. Solo si la mayor parte de la población (de una organización o sociedad) se desarrolla hacia la siguiente etapa del desarrollo existe una posibilidad de que el sistema tenga su próximo salto evolutivo.

El desarrollo humano (psicológica y espiritualmente) está en el asiento del conductor.

No hay una transformación organizacional sin una previa transformación en la consciencia del liderazgo. El proceso de evolución cultural, primero ocurre en la consciencia de los individuos. Estos individuos impactan en el sistema y lo cambian. El nuevo sistema anima a una masa crítica de personas a desarrollarse. Mientras se desarrolla la masa crítica, se alcanza el potencial completo del nuevo orden, la probabilidad de regresión a una etapa del desarrollo anterior se reduce, y se construye la plataforma para el próximo salto evolutivo.

## LAS ETAPAS DEL DESARROLLO

Estudiarse a uno mismo es olvidarse de uno mismo. Olvidarse a uno mismo es ser iluminado por todo.

- Dogen

El desarrollo de una etapa a la siguiente no ocurre de golpe. La transformación puede tardar años en completarse. Sin práctica, los cambios de una etapa a la otra no ocurren. Pero curiosamente, cuando se producen, siempre van asociados con la aparición de una nueva capacidad significativa.

La investigación también demuestra que la gente pocas veces vuelve a la etapa anterior. Esto son buenas noticias. No vamos hacia atrás porque el nuevo orden de consciencia

transciende los límites del viejo orden; está mejor adaptado a las demandas del mundo. Simplemente, funciona mejor.

Describir cada etapa con mucho detalle está más allá de la mira de este artículo. El lector interesado puede ver el apéndice para una descripción más detallada de las fases. Lo que sigue es una rápida visión general. No malinterpretéis el corto énfasis que se da aquí. El marco de trabajo del desarrollo que se muestra abajo tiene implicaciones profundamente significantes para el liderazgo y el desarrollo a los niveles más profundos.

Robert Keagan, autor y profesor en Harvard Graduate School of Education, está al frente de la investigación y la teoría de las etapas del desarrollo. También es un miembro docente de The Leadership Circle. Nuestras descripciones de abajo, y del apéndice, siguen de cerca su numeración sistemática de las etapas del desarrollo.

## ETAPA EGOCENTRICA

(Keagan, etapas 0-2)

El desarrollo de la etapa egocéntrica involucra muchas etapas del desarrollo desde el nacimiento hasta e incluyendo la adolescencia. Ya que el foco de este artículo es el liderazgo adulto, todas estas etapas han sido condensadas en una.

El límite de esta estructura de identidad es que no ve2 las necesidades (a veces en competencia con las mías) de los demás. Es egocéntrica. Yo me relaciono con los demás para que mis necesidades se cubran y todavía no sé cómo hacer que las tuyas sean importantes para mí. Esta etapa se acaba con la adolescencia, una transición de tiempo en que yo aprendo como conseguir lo que quiero y necesito dentro de un sistema más grande de necesidades en competencia. Es un tiempo difícil porque algo se pierde, mi relación egocéntrica con el mundo. El mundo no gira a mi alrededor y lo que yo quiero. Necesito dejar mi agenda egocéntrica para poder tomar mi membresía en la sociedad. El adolescente todavía no sabe que este cambio le ayudara a conseguir lo que él quiere dentro de un sistema más grande.

La investigación siguiere que el 15% de los adultos no completan la transición del todo y operan en el mundo como personas egocéntricas. Los líderes en esta etapa suelen ser muy controladores: “o se hace a mi manera, o puerta.” Los empleados en esta etapa tienden a jugar roles de víctima o de rebeldía. Las organizaciones que operan desde una cultura organizada a este nivel son dictatoriales y opresivas.

## ETAPA REACTIVA

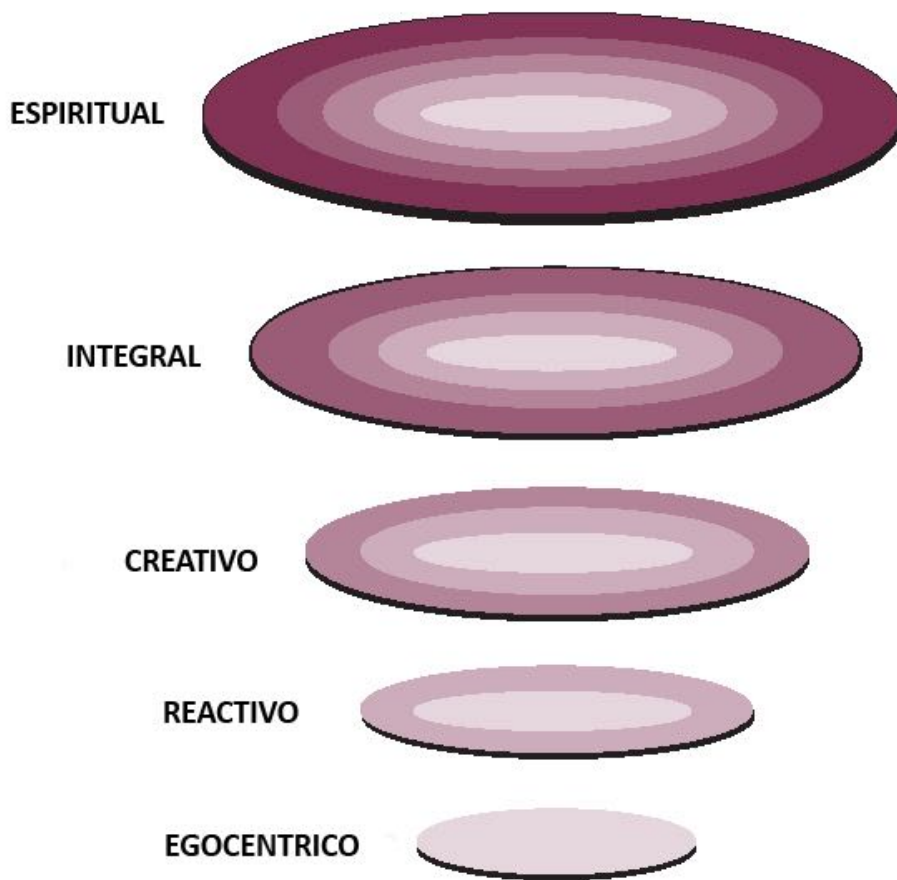
(Keagan, etapa 3)

La mayoría de nosotros consigue dejar atrás la adolescencia y convertirse en ciudadanos efectivos y funcionales. Estamos un tiempo muy significativo de nuestra vida adulta en esta etapa. Tomamos un rol en nuestra sociedad y nos identificamos con ese rol. La nueva estructura del yo se podría articular así: “yo soy un rol.” En esta etapa, uno se hace seguro y valioso perteneciendo y triunfando dentro de los roles prescritos aceptados socialmente. En esta estructura, nos construimos una vida, a menudo muy efectivamente. Esta es la estructura a la que nos referimos como “problem-reacting” (reaccionando al problema) en toda la literatura de The Leadership Circle. El límite de esta estructura es la no perceptible identificación de mi mismo con lo que yo hago, lo que se me da bien, y/o como me aceptan los demás.

En esta etapa, yo no suelo darme cuenta de que mis aspiraciones y comportamientos están, de hecho, predeterminados por los demás o por la cultura. Me defino de fuera hacia dentro. Mi visión parece ser creada por mí, pero eso es solo porque todavía no veo en qué nivel sigo los dictados del condicionamiento cultural (como la voz de otras personas significativas: padres, jefes, esposas, normas, reglas, etc.). De esta forma, no soy libre de seguir la llamada de mi propia alma. Puedo oír la llamada y, o bien ignorarla, tacharla de imposible, o responder a ella de una forma comprometida y muy ambiciosa. El miedo se interpone en el camino.

Los líderes a este nivel ya no suelen funcionar como dictadores; suelen preocuparse profundamente por los empleados que dirigen y funcionan como padres benevolentes. La organización es jerárquica y eficiente. El “input” del empleado es solicitado, pero la toma de decisiones y la expresión creativa, todavía vienen de arriba. El liderazgo es a menudo humano pero le falta la capacidad de compartir el poder ampliamente.





NIVELES DEL DESARROLLO DEL YO RESPECTO EL MUNDO

#### ETAPA CREATIVA

(Keagan, etapa 4)

La transición a una etapa creativa es la mayor transición de la vida adulta. Esta es la estructura del yo a la que nos referimos como "outcome-creating" (creación de resultados) en toda la literatura de The Leadership Circle. Solo el 25% de los adultos en nuestra cultura completan este viaje. Para hacer esta transición, ya no ignoramos o distorsionamos la llamada de nuestra alma. Nos enfrentamos al hecho de que, seguir nuestro propio camino a menudo significa decepcionar a otros, arriesgarnos a fallar, y/o por otra parte contradecir las normas que me conectan con la sociedad y me hacen valer la pena o ser valioso (desde un estadio reactivo).

Esta transición es particularmente difícil porque para hacer este viaje, debo dejarme ir cómo he llegado a definirme a mí mismo. Me desprendo de la creencia profundamente arraigada de que, mi valía y mi valor, están atados a lo que hago. Ya no me defino por las expectativas culturales. Ahora, me configuro a mí mismo desde dentro hacia fuera por primera vez. La visión nace de dentro. La acción se convierte en una auténtica expresión de un sentido emergente de un propósito interno. Mientras empiezo a ver y experimentar el poder, la creatividad, la libertad, y la satisfacción de vivir desde mi propio y profundo centro, animo a los demás a hacerlo también. Empiezo a tratar a los demás como miembros iguales que participan, cuyas ideas, derechos y propósitos necesitan estar engranados y alineados de forma creativa alineados creativamente. La auto-expresión y la cooperación se convierten en nuestros nuevos principios organizacionales.

## ETAPA INTEGRAL

(Keagan, etapa 5)

Aproximadamente, solo un 1% de los adultos desarrollan esta etapa. No obstante, el 14% están en transición. Aquí, la autodefinición interna cambia de “Yo soy un ser completo y entero que se coordina con otros seres enteros y completos” a una realización interna de que, en realidad, “no soy un ser completo y entero”. Más bien, soy muchos seres. Como profesor Zen americano, Norman Fisher, simplemente plantea, “Nosotros somos muchas personas. Algunas de estas personas, las conocemos y otras no – solo los demás las conocen. Algunas las deseamos, y de otras queremos huir. Todo esto es música; es la música de nuestras vidas, si tan solo pudiéramos parar a escuchar.”

Esto no es esquizofrenia, sino un compromiso más profundo con el lado oscuro de uno mismo, las partes de mí que he ignorado y no he desarrollado. Me doy cuenta, para parafrasear a Pogo, que me he encontrado con el enemigo – y él/ella está dentro de mí. Ya no necesito pretender que estoy completo y puedo avanzar hacia los aspectos desconocidos de mí mismo con compasión y curiosidad. Ahora soy capaz de sostener la entera complejidad de mi personalidad, lo bueno y lo malo, lo claro y lo oscuro, lo duro y lo blando. Puedo ver esta complejidad interna sin estremecerme y sin necesidad de comprometerme con algún régimen agotador de auto mejora. Veo a los demás de esta manera – como complejos seres multi-dimensionales. También veo el mundo de esta manera – como un juego dinámico entre fuerzas. Verme a mí mismo como una ecología de discordia y armonía me abre a la riqueza y la complejidad del puesto de trabajo y del mundo.

Los líderes en este nivel se orientan a la comunidad. El puesto de trabajo se convierte en una organización auto renovada en que sus miembros son socios verdaderamente participativos. El legado del líder está conectado con el desarrollo de la organización como vehículo de servicio a una circunscripción más grande. La organización es vista como una red de stakeholders anidados en un sistema más amplio de redes. La visión a menudo se vuelve global y orientada hacia un servicio al bienestar humano. La sostenibilidad y el bien común a largo plazo se convierten en los valores principales. Este es el nivel del liderazgo de servicio.

## ETAPA ESPIRITUAL O UNITIVA

(Keagan, etapa 6)

La investigación sugiere fuertemente que las practicas espirituales como la meditación y el rezo contemplativo aceleran el desarrollo a través de las etapas 2-5. Lo que está claro a través de la experiencia y de la investigación es que el nivel 6, la etapa espiritual, pocas veces, si alguna, se desarrolla sin alguna práctica espiritual a largo plazo.

En esta etapa, tiene lugar otro cambio mayor. Hasta este punto, el yo, ha sido mayoritariamente visto separado en cuerpo y mente. Ahora el yo se da cuenta “No soy ni el cuerpo, ni la mente”. Nos identificamos con el alma – un alma en comunión con lo divino. La etapa integral no es prescindible. Eso sí rica en matices se utiliza para actuar en el mundo. Es funcional, una herramienta útil del espíritu.

Esta es la etapa en que la persona experimenta el mundo como uno. La unicidad no es solo una idea, no solo algo recogido de un libro. Es una experiencia literal de unicidad con la vida en sí. Este es el lugar de nacimiento de la compasión universal: pues uno sabe que “Yo y mi hermano, hermana, la tierra y todos los seres somos una vida.”

El liderazgo a este nivel de ser puede parecer raro, aunque se vuelve más asequible a través de prácticas integrales a largo plazo. Los líderes en este nivel funcionan como visionarios globales. Promulgan el servicio al mundo por el bien universal.

## TRANSFORMACION INTEGRAL Y LIDEARZGO

Jesús dijo: "Si sacáis a la luz lo que está dentro de vosotros, lo que saquéis a la luz os salvará. Si no sacáis a la luz lo que está dentro de vosotros, lo que no saquéis a la luz os destruirá."

- El evangelio de Tomás

Hasta este punto, hemos estado describiendo las etapas del desarrollo fundamentalmente desde la perspectiva de cómo la estructura interna de un individuo se reorganiza y cómo esa nueva organización interna da paso a la maestría en el liderazgo del mundo organizacional. También hemos sugerido que la cultura organizacional (cuadrante 3) y la estructura organizacional (cuadrante 4) atraviesan etapas evolutivas que se corresponden a cada una de las etapas de la consciencia individual. Así es como lo vemos. De hecho, el marco de trabajo de las etapas de desarrollo se puede aplicar a todos los cuadrantes. Y si bien mapear la progresión por etapas de cada uno de los cuadrantes queda fuera de la mira de este artículo, queremos dejar claro que cada etapa de desarrollo personal tiene sus consecuencias en los otros tres cuadrantes.

### MÁS QUE CAMBIO INTERNO

Cada etapa es más que un despertar interno del individuo. Cada etapa también trae una nueva visión del mundo, de una nueva organización y de una nueva sociedad. La declaración de independencia es un buen ejemplo de una transformación multi-cuadrante. La consciencia individual empezaba a cambiar de la etapa 3 a la etapa 4 (especialmente en líderes y pensadores clave). Mientras esto poco a poco se iba desplegando, los individuos no podían seguir soportando la estructura monárquica opresiva. Eran imaginadas nuevas visiones del orden social. Mientras "la Ilustración" ganaba fuerza, eventualmente la estructura política a través de la cual se gobierna a las personas se dio la vuelta. El mismo proceso está teniendo lugar ahora en Sudáfrica.

- En cada nivel, tiene lugar un cambio en el principio organizacional de la consciencia. Esto reorganiza la experiencia humana entera:
- El mundo (como lo experimentamos y percibimos) se renueva.
- Nuestra relación con lo sagrado mejora.
- Nuestro paisaje interno nunca no es el mismo.
- Las dinámicas relacionales entre parejas/amigos atraviesan cambios significativos.
- La cultura, estructura y proceso corporativo son repensados y rediseñados.
- Las estructuras sociales y políticas evolucionan.

Todo esto pasa porque una nueva identidad de sistema y una visión del mundo, más verdadera y más efectiva han remplazado a una más pequeña. La transformación de la consciencia crea potencial para el cambio tanto del mundo interno como del externo.

Como indican arriba datos de la investigación, la mayoría de la población está en transición de la Etapa Reactiva a la Etapa Creativa; por consiguiente, en las organizaciones estamos aprendiendo a cultivar la creatividad individual, a redistribuir el poder, a colaborar entre equipos autónomos, etc. A nivel internacional, esta misma transición se refleja, tal vez, mejor en la caída del muro de Berlín.

### EL MUNDO ESTÁ CAMBIANDO

Las organizaciones y líderes que están en la etapa egocéntrica, dando cuerpo al acercamiento jerárquico-dominante, están cayendo por todo el mundo. Parece ser que el centro de gravedad para la evolución individual y social está en los cuadrantes 3 i 4. Ciertamente, evidenciado por la "limpieza étnica" en sitios como Kosovo, hay culturas que están por detrás de esa curva. Pero el mundo se organiza rápidamente (o, a un paso agonizantemente lento,

según tu punto de vista) a un principio del orden más elevado; así que el viejo comportamiento (dictatorial, jerárquico, etc.) es cada vez más intolerable.

Al principio de este artículo, sugeríamos que este es tiempo de oportunidad y peligro, y que tanto el liderazgo corporativo como el político se enfrentarían, en el nuevo siglo, a orquestar el cambio, que está en mira planetaria. Estamos convencidos de que solo las estructuras de la consciencia que son capaces de esta tarea están en las etapas Creativa, Integral y Espiritual. Estos son los únicos sistemas de pensamiento y de identidad capaces de suspender la identificación de la perspectiva de uno mismo y sostener la oposición de la otra como una oportunidad de aprendizaje y cooperación creativa. Estas son las únicas etapas del liderazgo lo suficientemente poco centradas en uno mismo para estar al servicio del mundo. Estas son las únicas etapas de la consciencia suficientemente complejas para ver en el enemigo, nuestra propia sombra. Como resultado de todo esto, la compasión interna por el no desarrollo del yo se extiende a los demás. Esto crea el terreno sobre el cual puede tener lugar un verdadero nivel de diálogo, el perdón y la sanación.

La brecha del liderazgo, tan a menudo nombrado, es real. Es una brecha entre la Etapa Reactiva y la Etapa Creativa. La mayoría de líderes todavía están luchando para hacer ese viaje. Los complejos retos mundiales aún requieren mucho más desarrollo – líderes que puedan funcionar integralmente. El reto del liderazgo hoy, por tanto, es la evolución de la consciencia. La apuesta es alta; pero entonces, es siempre alta en tiempos de evolución significativa.

## EQUILIBRANDO CUERPO, MENTE Y ESPIRITU

Si pensamos en la existencia del individuo como una habitación más grande o más pequeña, parece evidente que la mayoría de personas aprenden a conocer solo una esquina de su habitación, un lugar al lado de la ventana, una tira de suelo que recorren arriba y abajo.

- Rainer Maria Rilke

Nuestro potencial humano incluye un espectro de capacidades corporales, emocionales, racionales y espirituales. Mientras nos movemos a través de las etapas del desarrollo, nuestra inteligencia corporal, nuestra inteligencia emocional, nuestra inteligencia racional y nuestra inteligencia espiritual, son desarrolladas y finalmente llevadas a un bonito y poderoso equilibrio.

En la Etapa Egocéntrica (Etapas 0-2) la inteligencia corporal es el foco primario. En niños es todo cuerpo. El mundo es una gran sensación, sentida a través del cuerpo. No hay “otros”. No hay mundo. No hay concepto del yo. Solo hay sensaciones corporales. Una gran cantidad de todo lo que pasa a edades tempranas, incluyendo la adolescencia, es el crecimiento de la inteligencia corporal. El énfasis en el juego, el deporte, el aspecto y el sexo es la prueba de que mucho del currículo de la vida temprana trata de habitar habilidosamente el cuerpo que se nos ha dado.

En la adolescencia, la inteligencia emocional empieza a surgir. Cualquiera de nosotros que tenga adolescentes jóvenes sabe que las relaciones y las emociones son un foco importante en este tiempo. El concepto del yo del adolescente está localizado en el cuerpo y las emociones. En esta etapa de desarrollo “yo soy mi habilidad de complacer mis necesidades corporales y deseos emocionales.”

Con la gente Reactiva, la identidad se mueve a la mente. Por supuesto que hay una gran cantidad de desarrollo mental en las primeras etapas, pero la reactiva, es la primera estructura de identidad que localiza el yo en la mente. Parte de la turbulencia emocional de la adolescencia es el gran cambio de moverse de la identidad en el cuerpo a la identidad en la mente. Este cambio tiene en cuenta todos los logros que vemos en la vida adulta joven y adulta (familias, carreras, etc.)

## ABANDONANDO LA SABIDURIA CORPORAL

El lado negativo de este desarrollo hacia la Etapa Reactiva es una tendencia a dejar de lado nuestra sabiduría corporal y emocional. Confiamos más y más en capacidades racionales y cada vez menos en las entrañas y el corazón. Esta tendencia es menos pronunciada en las

mujeres (quienes desarrollan las relaciones como el valor principal). Los hombres tienden a enfocarse al logro. Pero, en nuestra cultura, un sesgo de racionalidad es la norma.

Mientras avanzamos hacia la racionalidad y desarrollamos la Etapa Reactiva, perdemos contacto con nuestra inteligencia corporal y emocional. De hecho, desde el punto de vista de la racionalidad nuestro cuerpo y nuestras emociones no parecen ser tan inteligentes después de todo. Son no verbales, ambiguos y “toquetean y sienten”. Cortar la conexión con el cuerpo y con las emociones puede ser la manera de protegernos de ser arrollados por las emociones fuertes (de dolor o placer). De niños, cuando nos centrábamos en nuestros cuerpos y emociones, no teníamos la capacidad racional de darle sentido a los dolores y placeres que hay en nuestro camino. Si Mamá o Papá están enfadados me “siento” como “Soy malo”. Si me elogian me “siento” como “soy bueno”. Tal vez no emocional pero si congruente con la inteligencia corporal y emocional. En las primeras etapas, todavía no tenemos el sistema interno y el desarrollo cognitivo para concluir de otra manera. No nos decimos a nosotros mismos, “El enfado de Papá/Mamá es cosa suya. No significa que yo sea malo. Significa que han tenido un día duro”. Como carecemos de esta capacidad de interpretar la realidad, somos fácilmente heridos. Algunos de nosotros crecieron en ambientes duros donde estas heridas fueron enormes. Así que, ¿Qué hacemos con estas heridas? Las empujamos fuera de la consciencia. Las reprimimos. Si tenemos emociones que no queremos sentir, cortamos conexiones con el cuerpo y las emociones. Estamos seguros, pero también desconectados de la inteligencia corporal y emocional. Operamos en el mundo utilizando tan sólo una porción de nuestro potencial completo.

#### ENFRENTARSE A LOS MIEDOS

Desarrollarse hacia las etapas más altas requiere reclamar nuestra inteligencia corporal y emocional. Nos enfrentamos a nuestros miedos de abandono y fracaso. Aprendemos que nuestros miedos actuales están arraigados en el pasado. Vemos de que forma nos protegemos y defendemos de nuestras cicatrices más profundas viviendo exitosamente a la altura de los dictados de la cultura de nuestro alrededor. Mientras reintegramos estas sensaciones y emociones corporales escindidas, descubrimos recursos de la fuerza primaria o de la pasión. Es cómo si algunas partes de nosotros, heridas en la infancia, dejaran de crecer. Ahora, mientras traemos conciencia compasiva a estas partes, curamos las cicatrices, hacemos crecer estas partes, y reintegramos la inteligencia corporal y emocional en un sistema maduro de nosotros mismos. Cuerpo, mente y espíritu se equilibran.

#### QUE ES LA INTELIGENCIA ESPIRITUAL

Si quieres ser entero, déjate ser parcial  
Si quieres estar recto, déjate retorcer  
Si quieres estar lleno, déjate estar vacío  
Si quieres renacer, déjate morir  
- Tao Te Chin

Así pues, ¿Qué es la inteligencia espiritual? Es el alfabetismo de caminar por los caminos de la transformación. Es el arte y la práctica de la evolución interna y externa. Es aprender progresivamente cómo vivir plenamente el cuerpo, la mente y el espíritu. Es navegar el viaje de la orientación egocéntrica a las etapas Reactiva y Creativa, a la etapa Integral y finalmente rendirse ante la unión divina y el servicio sagrado.

La inteligencia espiritual es aprender los “cómos” de avanzar nuestro propio movimiento de etapa en etapa; de recrear nuestra visión del mundo en cada etapa; de adentrarnos en una relación más profunda y global con el mundo.

La inteligencia espiritual aumenta en cada etapa y alcanza su punto álgido en la consciencia de la unicidad y el servicio global.

Nosotros creemos que el desarrollo del liderazgo está íntimamente ligado con la inteligencia espiritual. Muchas de las grandes figuras de cada disciplina (espiritual, científica, artística, política, etc.) funcionaban a un nivel unitivo de consciencia. Como mínimo, funcionaban uno o dos niveles por encima de la media del momento.

Nosotros llamamos a ésta inteligencia espiritual – una manera de ver y actuar que se enfoca en la dura tarea de transformar cuerpo, mente, corazón y alma – en el ámbito personal, interpersonal, organizacional y global.

Cuando adoptamos esta perspectiva evolutiva y transformativa, aceptamos que la transformación de la organización y del mundo esta indisolublemente ligada a la nuestra. La inteligencia espiritual es el alfabetismo en la práctica de la transformación.

## DIALOGO: INTELIGENCIA ESPIRITUAL COLECTIVA

La realidad es que la curación tiene lugar entre las personas. La herida en mi evoca el sanador en ti, y la herida en ti evoca el sanador en mi, y los dos sanadores colaboran.

- Rachel Naomi Remen

A pesar de que la transformación personal es esencial para la transformación organizacional y global, no es suficiente. Tenemos que encontrar maneras de trabajar en relaciones de orden más alto entre nosotros para que podamos descubrir y crear juntos sistemas de orden más alto. Con el crecimiento individual en la consciencia, las relaciones de orden más alto son posibles. El diálogo es la herramienta clave para pasar a relaciones de un orden más alto y para descubrir sistemas de un orden más alto. Es una herramienta para llegar a la sabiduría más alta/profunda que reside en el cuerpo, mente y alma.

Se está reaprendiendo mucho sobre el dialogo como una herramienta de la transformación. Cuando la gente se junta para practicar el dialogo (suspendiendo el juicio, escuchando profundamente, equilibrando el apoyo con la investigación, etc.) algo muy especial puede ocurrir. La conversación se vuelve progresivamente más autentica. Las personas comparten la verdad de su experiencia y escuchan la experiencia de los demás. Las personas se vuelve más vulnerable, discutiendo miedos, riesgos y “cosas indiscutibles”. Cuanto más profunda sea la conversación, más probabilidades hay de que las asunciones y creencias que dan forma a nuestra realidad colectiva sean expuestas y re-examinadas. Mientras estas asunciones y creencias son reescritas, el comportamiento grupal y sistémico puede cambiar. Esto es dialogo. El dialogo es una herramienta para el gran aprendizaje del sistema y el cambio colectivo.

## INDIVIDUAL Y COLECTIVO ESTAN VINCULADOS

Como lo individual y lo colectivo son interdependientes, el dialogo también es una herramienta para la transformación personal. Mientras el dialogo se hace más profundo, algo increíble pasa: la consciencia de grupo se expande, accede a un estado de flujo. La gente puede sentir como esto pasa. Es bastante palpable. Esto es a lo que nos referimos con espacio sagrado. Los grupos puede crear espacios sagrados: un rico campo de confianza, conexión y aprendizaje. En el campo del espacio sagrado, es más fácil acceder a la sabiduría colectiva. La expansión de la conciencia en el grupo afecta a todos los presentes. Anima a todo el mundo a dar un paso más allá en las fronteras de su identidad personal y su visión del mundo. Las fronteras y los límites se suspenden temporalmente. Cada persona juega a un nivel más elevado del normal. Es una experiencia de vivir desde un nivel más elevado de conciencia. La gente accede a partes más elevadas (intuición espiritual) y profundas (sabiduría corporal) de sí mismos, puede que por primera vez. La experiencia de haber accedido a ello una vez, lo hace más accesible de forma permanente. De esta manera, el cambio de fase se ve estimulando y apoyando en el sagrado contenedor del dialogo.

## EL DIALOGO CATALIZA EL CAMBIO

A través del dialogo, el aprendizaje a niveles personales, culturales y sistémicos ocurre simultáneamente y puede abrirse camino más fácilmente. El dialogo cataliza la transformación a nivel individual, grupal y sistémico. Es una herramienta para el crecimiento espiritual colectivo y para la inteligencia. Emerson dijo, “Descansamos en la falda de una inteligencia inmensa.

Somos receptores de su verdad y órganos de su actividad.” Cuando la gente se une en dialogo, crean el espacio sagrado, y equilibran intuición y razón, “la verdad saldrá.” El dialogo es una disciplina clave de The Leadership Circle.

## ALFABETIZARSE EN ALMA Y SISTEMA

Escucha. Haz un camino para ti mismo dentro de ti mismo. Deja de mirar de la otra forma de mirar. Ya tienes la mezcla preciosa que te pondrá bien. Úsala.

- Rumi

El propósito de The Leadership Circle es la transformación. Está experimentalmente diseñado para ayudar a los líderes (y a sus organizaciones) a determinar dónde se encuentran en la gran secuencia del desarrollo y ayudarles a dar un salto evolutivo que pueda catalizar la transformación sistémica. The Leadership Circle pretende provocar y promocionar el cambio de fase en la vida espiritual y psicológica del líder y proveer nuevos puntos de vista científicos, sistémicos y culturales necesarios para traducir la nueva conciencia personal a cambios organizacionales y mundiales.

El proceso de la evolución cultural empieza con la consciencia de los individuos, y siempre en relación a las luchas actuales de la cultura. La crisis en la cultura estimula la reflexión y la evolución en la consciencia de los líderes emergentes. Estos individuos luego ejercen su influencia sobre el sistema y lo cambian – en términos de estructuras, procesos, políticas y propósitos. El nuevo sistema establece condiciones que animan al resto de los miembros del sistema a desarrollarse. Mientras una masa crítica de personas se desarrolla, se alcanza el potencial del nuevo orden. La probabilidad de regresión a un nivel inferior de desarrollo se reduce. Cuando trabajamos integralmente – en los cuatro cuadrantes – preparamos el escenario para que los cuatro cuadrantes se muevan juntos al siguiente nivel de expresión. Se construye la plataforma para el siguiente salto evolutivo. De esta manera, el cambio lleva a la transformación. La fase del modelo de los cuatro cuadrantes cambia a un nivel más elevado e integrado de expresión.

Nuestra predisposición es clara – no hay transformación organizacional sin una precedente transformación en la consciencia del liderazgo. Tomar la corporación más espinosa y los dilemas mundiales profundamente para agilizar la transformación individual. Necesitamos alfabetizarnos en una serie de prácticas integrales (acciones en los cuatro cuadrantes) que faciliten y agilicen la transformación continua.

## EVITAR EL TRABAJO DURO

Aunque es fácil hablar de la transformación interna, y muchos de nosotros decimos que la queremos, todavía se evita con demasiada facilidad. Hay una parte de nosotros que preferiría dejar de lado el reto de trabajar en nosotros mismos. Hay otra parte de nosotros que cambiaría en profunda transformación por el simple alivio de la tensión de vivir y trabajar en nuestra situación actual.

Pero hay otra parte dentro de nosotros: una parte autentica – una parte que no acepta substitutos – una parte que ve más allá de las respuestas fáciles y los arreglos rápidos. Esta parte sabe que si los atajos fueran posibles, todos habríamos comprado el pack hace mucho tiempo y ahora estaríamos gozando de los frutos de nuestro éxito. Esta parte de nosotros sabe que no hay un atajo a la grandeza del alma. Esta parte desea poner el esfuerzo y el tiempo requerido para el trabajo interno profundo. Esta parte sabe que la transformación es un gusto adquirido, que se desarrolla con años de práctica y trabajo sincero.

## ALFABETISMO ESPIRITUAL

La mayoría de los líderes carecen de alfabetismo cuando toca actuar sobre la transformación personal y cultural. La carencia de alfabetismo no significa carencia de inteligencia o competencia – significa que no sabemos lo que no sabemos.

Muchos de nosotros somos padres. Hemos disfrutado, cultivado y celebrado el alfabetismo de nuestros hijos en la lengua española. Primero, reconocieron las letras y

aprendieron el sonido de cada una de ellas. Las letras se convirtieron en palabras, las palabras en frases, las cuales poco a poco se convirtieron en párrafos y libros. Los niños jóvenes no saben que son analfabetos, pero lo son. Tampoco saben siempre porque es importante que sean alfabetos. Desde nuestro punto de vista como padres, sabemos lo que el alfabetismo significa y lo que trae consigo. Dejamos claro que no hay otra opción y que reclamar su posición en la sociedad adulta requiere alfabetismo. El desarrollo del alfabetismo lleva años y no décadas. Así que nosotros apoyamos fervientemente el proceso porque sabemos que es esencial.

Esto también es cierto para el cambio interno: psicológico, espiritual y cultural – el dominio del trabajo del alma. No nacemos alfabetos en el trabajo del alma. No es algo que de forma natural sabemos desarrollar. Es más, muy poca, si no ninguna, atención se le presta a desarrollar esta alfabetización en nuestros sistemas educativos. El desarrollo del alfabetismo interno requiere de un esfuerzo intencional y la atención continua reforzada con una guía habilidosa. Desarrollar el alfabetismo del sistema requiere nuevas visiones del mundo. Con este doble conocimiento (alma y sistema) seremos capaces de llevar a cabo la transformación de la consciencia (individual y colectivamente) que hace que los cambios organizacionales en rendimiento sostenible.

### ¿DÓNDE EMPEZAMOS?

Un camino es solo un camino; si sientes que no deberías seguirlo, no debes quedarte con el bajo ninguna circunstancia. Pero tu decisión de quedarte en el camino o de dejarlo debe estar libre de miedos o ambiciones. La pregunta de mi benefactor cobra sentido ahora. ¿Este camino tiene corazón? Si lo tiene, es un buen camino; sino, es inútil.

- Las enseñanzas de Don Juan

Todas las tradiciones espirituales (y ahora en aumento, tradiciones científicas) admiten que los aspectos espirituales y físicos de la realidad coexistan juntos en el mismo espacio. Como Teilhard de Chardin dijo, “Somos seres espirituales viviendo una experiencia humana.”

La inteligencia espiritual admite que no tenemos que “ir” a ninguna parte para encontrar al espíritu. Sabemos que todos los niveles de la realidad están disponibles “aquí” – en nuestras condiciones presentes y en el momento presente. Aún así, también sabemos que nosotros personalmente, en nuestras relaciones, nuestras organizaciones, nuestro mundo estamos trabajando lamentablemente con tan sólo una pequeña parte de nuestras capacidades – nuestra herencia Divina.

### TODOS ESTAMOS DE VIAJE

Cada uno de nosotros está en un viaje espiritual. Esto es el porqué que estemos en el planeta. Scott Peck dijo una vez, “La tierra es un campo de entrenamiento espiritual.” Si no necesitáramos crecer y desarrollarnos espiritualmente, probablemente no estaríamos aquí. En algún sitio a lo largo del camino esta noción se pierde. La búsqueda de seguridad y éxito económico, aún siendo necesario para apoyar el viaje, a menudo acaba convirtiéndose en el fin en sí mismo. La realidad de que somos seres espirituales en un viaje evolutivo ha sido efectiva y completamente excluida del mundo del trabajo, a perjuicio del individuo, el puesto de trabajo y el mundo.

Vivimos un tiempo de gran transición. En cada frente, nos chocamos con los límites de nuestra visión del mundo actual. Esto no está mal. Los límites, los dilemas que parecen no tener solución y la crisis nos fuerzan a admitir que estamos en el borde de nuestra visión del mundo. Se nos reta a buscar una nueva y más elevada perspectiva desde la cual poner orden en el caos. Como dijo Albert Einstein, “la fisión del átomo lo cambió todo excepto nuestra forma de pensar.” Y “No podemos solucionar nuestros problemas actuales usando el mismo nivel de conciencia que teníamos cuando los creamos.” Necesitamos comprometernos con una nueva forma de inteligencia si tenemos que entender la relación entre transformarnos nosotros mismo y transformar nuestro mundo. La inteligencia espiritual se convierte rápidamente en un imperativo del liderazgo.

### EN ACCIÓN, UN PROPOSITO MÁS ELEVADO



Cada uno de nosotros tiene una contribución que solo nosotros podemos hacer. Nuestra tarea en la vida es avanzar hacia una, cada vez más compleja, expresión de ese propósito. El liderazgo trata fundamentalmente de realizar nuestro mayor propósito y tomar acciones para hacer ese propósito real en las condiciones de nuestra vida.

Dentro de nosotros está la plantilla o programa de nuestra verdadera naturaleza, una naturaleza que hemos esculpido desde antes de nacer. Tenemos alma, una que nos recuerda quienes somos, qué hemos venido a aprender, qué heridas debemos curar, y cómo queremos desplegar nuestra unicidad completamente. El alma sabe la contribución que más queremos hacer en nuestras vidas. No nos inventamos este conocimiento. A través de la inteligencia espiritual, lo detectamos y dejamos que nos encuentre. Cuando permitimos tener su camino nos volvemos completamente vivos. Nos convertimos en nosotros mismos. Somos capaces de la clase de liderazgo transformador.

The Leadership Circle está dedicado a la evolucionar de la práctica consciente del liderazgo global.

## EPÍLOGO

Este documento fue escrito en 1998. Sigue siendo no sólo actual, sino que se encuentra todavía en el campo de vanguardia de Desarrollo de Liderazgo. El campo de Desarrollo de Liderazgo permanece preocupado con enfoques conductuales (modelos de competencia) para el desarrollo de líderes.

Enfoques de desarrollo, verdaderamente transformacionales para el liderazgo y desarrollo organizacional están empezando poco a poco a encontrar su camino en el campo. Este es el futuro.

Desde que este documento fue escrito, ha habido una serie de libros que han servido para validar los conceptos centrales de este trabajo. Esos libros son "Action Inquiry" (Torbert), Leadership Agility (Josephs y Joiner), e Immunity to Change (Kegan y Lahey Laskow). Estos libros han ayudado a introducir y avanzar en la teoría y práctica del marco descrito en este artículo.

The Leadership Circle (TLC) está a la vanguardia del campo en la introducción de enfoques transformacionales para el desarrollo de líderes. TLC ha desarrollado una nueva generación de herramientas y metodología de evaluación del desarrollo de liderazgo. Estas evaluaciones se construyen a partir del marco descrito en este documento.

Estas evaluaciones, así como el coaching, consultoría, y procesos de aprendizaje experiencial a través de las que se implementan, avanzan significativamente el Estado del Arte de desarrollar líderes para las exigencias del nuevo milenio.

Tomados en conjunto, TLC ha desarrollado el sistema más exhaustivo disponible para el desarrollo de líderes.

TLC también ha llevado a cabo una investigación propia que muestra una fuerte correlación entre el perfil Leadership Circle- TLC (la evaluación 360 de nueva generación de TLC), la Eficacia del Liderazgo y el Rendimiento de Negocio.

Además, y más importante para este documento, el perfil de Leadership Circle ha mostrado que se relaciona estrechamente con medidas muy sólidas del Estado de Desarrollo de Adultos.

Esta investigación es muy significativa, ya que sugiere firmemente que el desarrollo de líderes para el futuro tiene tanto que ver con la consciencia, como con la competencia.

En TLC sostenemos la postura, en base a esta investigación, que cuando el liderazgo se convierte en extraordinario lo principal que se desarrolla, es el sistema operativo interno del líder.

No es simplemente el desarrollo de la habilidad, sino la consciencia necesaria para desplegar hábilmente el liderazgo de uno mismo en formas que coinciden perfectamente con la complejidad de los desafíos de la organización.

En resumen, un liderazgo extraordinario requiere consciencia de un mayor nivel.

A menos que nuestro esfuerzo con el desarrollo de liderazgo comience a tomar un planteamiento en el desarrollo para el desarrollar líderes, la formación de líderes será superada por la velocidad del cambio y no coincidirá con la complejidad y los desafíos interdependientes que nos enfrentamos en un futuro muy próximo.

En The Leadership Circle estamos dedicados a la evolución de la práctica consciente de liderazgo, a nivel mundial.

## INDICE

### UN MODELO TRANSFORMACIONAL DE DESARROLLO

Esta sección subrayará las tres fases del desarrollo que describe el desarrollo de la mayoría de los adultos después de la adolescencia. Hay etapas que preceden a la adolescencia y etapas más místicas que las descritas a continuación. Nos quedaremos con las fases que tienen relevancia inmediata con donde están hoy los líderes y las organizaciones.

Robert Kegan, en su libro *In Over Our Heads*, ha descrito un modelo de cinco fases de desarrollo. Otros describen etapas muy similares, pero en nuestra opinión, él está al frente de la investigación. (Discutiremos sus tres niveles a través de cinco fases con mucho más detalle que en el artículo de arriba. El nivel 2, la adolescencia, será discutido brevemente como una forma de empezar). Brian Hall, en su libro, *Value Shift*, describe cómo el estilo de liderazgo, la cultura y estructura organizacionales evolucionan con cada etapa. El trabajo de Hall influenciará mucho en las secciones de abajo que muestran como el estilo de liderazgo y la cultura y estructura organizacionales evolucionan con cada etapa. Lo que sigue es una breve visión general de las principales etapas del desarrollo a las que los adultos han accedido y los tipos de liderazgo y organizaciones que han emergido en cada etapa.

Kegan es un teórico de la relación-objeto. Consecuentemente, explica la evolución en términos de importantes cambios sujeto/objeto en la comprensión propia de la relación de uno mismo con el mundo. La manera más fácil de entender qué ocurre en la estructura de la evolución del yo de una etapa a otra es darse cuenta de lo que ocurre en un niño en las primeras fases del desarrollo. Cuando un niño nace, no tiene la capacidad de diferenciar entre sí mismo y la madre. Desde el punto de vista del niño, todo es sujeto – la madre y el yo, comparten el mismo “yo”. La primera fase del desarrollo tiene lugar cuando el niño empieza a reconocer a la madre como algo distinto a sí mismo. Con esta nueva construcción de la identidad la relación de uno mismo con el mundo se vuelve más separación individual (individuación) y también una mayor capacidad de relación. El niño puede ahora relacionarse con la madre como “otro” y no como “yo”.

Este ejemplo ilustra un patrón que se mantiene cierto en cada nivel del desarrollo que vamos a explorar. Hay un cambio sujeto/objeto mayoritario. La persona reconoce (tal vez a través de años) que lo que solía entender como el yo tiene demasiado del mundo (entorno) fusionado a ello. Lo que se reconoce como fusionado es pues objetivado de la misma manera en que el niño ve a su madre como otro (objeto). El yo es más claramente individualizado, y con ese paso evolutivo, nacen nuevas habilidades para relacionarse con los demás y con el mundo que simplemente no estaban disponibles en el estado previo de fusión – confusión del objeto (otros) con el sujeto (yo).

Esta desintegración del viejo yo es muy desconcertante. Es, a menudo, un arduo pasaje. Pero mientras se construye la nueva relación de uno con el mundo, el nuevo yo experimenta una nueva libertad y poder creativo que en comparación hacen parecer al viejo yo pequeño. Consecuentemente, el desarrollo, cuando progresa, pocas veces regresa y parece progresar en una dirección lineal, una mayor individualización con capacidades correspondientemente más altas para relación.

### NIVEL 2 – EGOCENTRICO

(Kegan – La etapa ser imperial ; Hall – Fase 1 – supervivencia; Torber Impulsiva)

(La descripción de esta fase está reducida a propósito. Es simplemente una manera de saltar a la corriente del desarrollo que empieza con el nacimiento y acaba con la muerte. Se

utiliza para enmarcar la estructura de identidad que la mayoría de nosotros deja atrás al entrar en los primeros años adultos.)

El comienzo de la adolescencia, en términos de desarrollo, está enmarcada por el cambio objeto-sujeto de "Yo soy mis impulsos" a los que Yo, sujeto, debo responder, y sobre los que tengo poco control; a "Yo soy mis necesidades". Esta diferenciación del yo y de la sobre-identificación con los impulsos momento-a-momento crea una nueva libertad y autonomía. Ahora puedo encontrar mis propias necesidades. Encontrar mis necesidades es ahora mi prioridad. Esta fase inicialmente es bastante independiente. La independencia en la adolescencia es su fuerza y precisamente los padres le damos la bienvenida al inicio y luego trabajamos para "mejor" domesticarla, durante prácticamente una década. La adolescencia es el movimiento del demasiado independiente de 10 años al tradicional buen ciudadano de 22.

La visión del mundo del adolescente de nivel 2 es de un misterio del cual yo soy el efecto y sobre el que no tengo control. El ego es el centro de un entorno alieno y peligroso y el foco en encontrar sus necesidades personales/físicas es primario. Es el sujeto. Tratar de llegar al primer puesto es el primer y último foco. Las decisiones se toman solamente en base a la satisfacción de las necesidades personales y físicas. Esta etapa de preocuparse de uno mismo está marcada por la ausencia de una realidad compartida. Mis necesidades y las necesidades de los demás no están integradas. No tomo decisiones basándome en el impacto sobre los demás con quienes tengo una relación. Las tomo primariamente basadas en lo que me pasará si contento o no a los demás. Por ejemplo, si miento, no me preocupa la pérdida de confianza o los sentimientos por los que pasará el otro por culpa de mi mentira, sino las consecuencias para mí si me descubren, y si acepto o no el riesgo de esas consecuencias. No existe realidad compartida de la que soy responsable. Solo hay efectos que vuelven a mí mientras persigo mis necesidades.

La ausencia de una realidad compartida es el límite estructural de esta fase. Ya que tengo una nueva habilidad para encontrar mis necesidades, parece como si el yo fuera a morir si subordino mis propios intereses a los de otro o de un grupo. Aun así, esta es precisamente la evolución que está teniendo lugar en la adolescencia. El crecimiento en esta fase es tomar las necesidades y expectativas de los demás en consideración.

Requiere abandonar una relación absoluta con mi punto de vista y subordinar esa visión a una manera más grande de conocimiento que solo yo mismo. Requiere definirme co-relacional. Mi lealtad principal ya no es hacia mí mismo, sino a la relación (amigos, padres, organización, iglesia y comunidad). Este es el proceso de socialización: convertir el adolescente en ciudadano. Mis necesidades se mueven ahora de sujeto a objeto. Ya no me dominan mis necesidades sino que yo las domino a ellas. Ellas no son yo, simplemente son necesidades que tengo. Ya no soy mis necesidades; puedo tener relación con ellas en el contexto de una comunidad más amplia de necesidades en competencia, de las cuales soy responsable. Este yo definido socialmente es con el que la mayoría entramos en la vida adulta. Este es el yo hacia el cual el adolescente se mueve a la vez que se resiste.

Algunos adultos no han completado del todo esta transición. Sobre el 5% de la población adulta todavía se configura en el nivel 2 y otro 8% se encuentra en transición entre el nivel 2 y el 3. Eso significa que el 13% o más de la población adulta todavía no han construido un yo en el siguiente nivel de desarrollo.

La investigación de Hall sugiere que los directivos que se encuentran en el nivel 2 adoptan un estilo dictatorial de dirección. Todavía no se han organizado a sí mismos de una manera que permita formas más participativas de relación (la individualización permite un nivel más alto de parentesco). Siguen demasiado fusionados con sus necesidades para considerar y valorar las necesidades y opiniones de los demás. Serán autocráticos y sobre-controladores. La lealtad al líder será la primera prioridad. Sus relaciones serán distantes y marcadas por la falta de sensibilidad interpersonal. Exigirán a los demás, pidiendo expectativas no realistas a sus subordinados que se sentirán oprimidos. Dirigirán a través de jerarquías organizacionales estrictas que requieren autoridad no cuestionable.

Los directivos en transición del nivel 2 al 3 suavizarán este estilo a un acercamiento (descrito en el nivel 3) más benevolente de la autocracia. Es importante notar aquí que las formas de dirección más participativas tienen una exigencia escondida en esta persona. Le exigen que evolucione hacia un completo nuevo yo. A menos que hagan esto, serán incapaces de dirigir de las maneras descritas en las próximas 3 etapas.

### NIVEL 3 - REACIVO

(Kegan – La etapa interpersonal ; Hall – Fase 2 – pertenencia; Torber, Diplomático, Experto, Triunfador)

Cada nueva estructura de identidad del yo es un triunfo de desarrollo. La ardua y a menudo tumultuosa lucha del adolescente es testigo de la dificultad de despojarse del viejo yo a cambio de uno nuevo. Es una muerte, y en este caso una muerte de nuestra independencia desenfrenada para poder pertenecer a una comunidad mayor. Mis necesidades independientes, con las que me identificaba, se mueven de sujeto a objeto. Poco a poco vemos que nuestras necesidades no nos definen. Ahora podemos tenerlas sin que ellas nos tengan a nosotros. Mientras este cambio ocurre, empezamos a tomar, quizás por primera vez, en consideración las necesidades de los demás. En vez de ser una isla en nosotros mismos, el nuevo yo se reconfigura por sus conexiones con el mundo que lo rodea. “Yo soy mis apegos” es la estructura emergente del yo. Esta nueva identidad, adquirida a regañadientes, permite completamente una nueva relación con el mundo. Con esta nueva identidad podemos ahora ser responsables de las cosas a las que estamos unidos. Fuera de esta estructura, ahora estamos a asumir la pertenencia en un mundo de trabajo, matrimonio, familia, iglesia y comunidad, etc. Ahora mis necesidades son encontradas, no en aislamiento, sino en correlación con las necesidades de los que me rodean. Me defino a mi mismo con el rol que adopto al responder a este entorno.

A este nivel trabajamos para cumplir con las expectativas de este nuevo mundo en el que estamos tomando pertenencia. Estamos aprendiendo las reglas y a jugar con ellas. Es un momento de esfuerzo considerable para construir una vida que encaje lo mejor posible con esas expectativas interiorizadas. Nos convertimos en aquello para lo que hemos sido socializados, para lo que está bien o mal. Trabajamos duro para crear empresas, carreras, subir la escalera corporativa, casarnos, tener familia y establecer una casa. Tenemos éxito, si creamos mucho de lo que nos han enseñado que nos hará personas felices y dignas.

La otra cara de esta forma de definir el yo es que el uno yo todavía está definido externamente. El yo sigue fusionado con el entorno. Está localizado fuera de uno mismo en el entorno al que estoy unido. Yo soy mis relaciones. Yo nos las tengo, ellas me tienen a mí. Soy mis logros. Yo no los creo, ellos me crean y definen. Define mi yo, no de dentro a fuera, sino de fuera a dentro. Tengo un sentido de valía validado externamente.

Eso a lo que se apega el yo como su referencia externa es diferente para diferentes personas. Algunas personas tienden a apegarse a sus relaciones. “Yo soy mis relaciones”, es la auto-definición primaria. Esto los lleva a entrar en el trabajo y el matrimonio, en la posición inferior. Me defino a mi mismo basándome en tu aceptación hacia mí, encontrar las necesidades/expectativas de los demás hacia mí, encajar, pertenecer, etc. Parece arriesgado si no peligroso reafirmar mis propias necesidades, ir a contracorriente, marcar fronteras, etc. Esto es lo que se ha etiquetado como dependencia.

Otros se definen por sus logros en el mundo. “Yo soy mi poder, éxito, rendimiento intachable, etc. Esto es lo que me hace ser quien soy y me asegura un futuro.” La tendencia aquí es defenderse contra la relación y definirse basándose en la acción personal en el mundo.

Estas dos grandes categorías (la tendencia de definirse en base a la fusión con la relación o en la fusión con el logro) resultarán en personalidades, comportamientos y competencias muy distintas, pero la estructura interna de cada yo es la misma. Ser es ser ‘X’ en la estructura del yo. Los diferentes tipos tienen diferentes conjuntos de ‘X’ con los que se definen externamente. La estructura del yo es la misma, solo las creencias de auto-definiciones son distintas.

La mayoría de consultores han patologizado esta forma de identidad con etiquetas como dependencia, co-dependencia, alto-control, ambición dirigida, adicción al trabajo, etc. Tal vez la mayor contribución de Kegan a esta área de exploración es recordarnos continuamente que no hay nada malo en funcionar a este nivel. Es un triunfo del desarrollo que la mayoría, pero no todos, de los adultos logran. Nadie se escapa de cruzar una buena parte de su vida adulta con esta configuración del yo. No es algo malo de la persona, sino algo bastante bueno. La pregunta principal que debemos considerar aquellos que lideramos el cambio no es como arreglar esto, sino, ¿está esta estructura a la altura de las crecientes demandas de la vida adulta en la organización/mundo actuales? Kegan lo dice así:

En *El Manager Empoderado* [un bestseller de gestión muy poderoso y útil] Peter Block dice, ‘Si nos enfocamos en buscar la aprobación de los demás...corremos el riesgo de sacrificar nuestra integridad...con el propósito de encontrar el camino más popular.’ La implicación aquí no es que [esta persona] está actuando en consonancia a los compromisos a los que está sujeto, sino que los está comprometiendo por alguna debilidad del carácter, la necesidad de aprobación... Una visión transformacional de la situación de [esta persona]...rechaza la noción de que su dependencia es una enfermedad o plaga invasiva sobre su, de otra forma, fino carácter que necesita imponerse. Sin embargo considera su llamada “dependencia” como la expresión perfectamente respetable, no de un apéndice de cómo está formado, sino del corazón de cómo está formado. Considera que su integridad actual, con la que es congruente (la manera perfectamente respetable en que se forma el ahora) puede no estar a la altura del currículo al que se enfrenta en el trabajo.”

La mayoría de las demandas que los actuales esfuerzos de el cambio organizacional pide a las personas son de nivel 4 (ver nivel 4 abajo). Si no tenemos cuidado, corremos el riesgo de juzgar mal a aquellos realizando el cambio por funcionar de la manera que suelen hacer.

El mundo del trabajo moderno a menudo requiere un comportamiento que simplemente está más allá de la estructura de identidad del nivel 3. Tomad, por ejemplo, la prescripción al manager de alto-control “dejar de estar a la defensiva” utilizando habilidades de escucha activa. Cuando nos identificamos con nuestro rendimiento y creemos que nuestra fuerza agresiva nos protege, si entonces se nos critica o se nos cuestiona nuestro rendimiento, la estructura en sí es la que está siendo atacada. Si mi valía es mi rendimiento, cuando se cuestiona mi rendimiento se me cuestiona a mí. No puedo tomarme esto personalmente. En el nivel 4, como veremos, el comportamiento defensivo, para esta misma persona, en esta misma situación, simplemente no aparece.

Si, por el otro lado “Yo soy mis relaciones”, y asisto a un taller de entrenamiento de asertividad, la probabilidad de que utilice las habilidades aprendidas es muy baja porque reafirmar mis opiniones puede que provoque desaprobación. Esto se siente como la muerte para la persona identificada con hacer felices a los demás. Aún así el mundo moderno del liderazgo y el trabajo en equipo requiere que los líderes aprendan a escuchar de forma no-defensiva y reafirmar lo que quieren. Esto son demandas de nivel 4 y no se vuelven naturales hasta que este yo es ensombrecido por otro.

La investigación sugiere que la mayoría de adultos están en el nivel 3. Tanto Hall como Kegan sugieren que el 14% de los adultos están en el nivel 3 i que el 32% están entre el nivel 3 y el 4; es decir, no plenamente constituidos por una identidad de nivel 4. Si sumamos el 14% de los que están en el nivel 2, el total de aquellos que están por debajo del nivel 4 es del 60%. Estos datos de la investigación son tomados como muestra que no representan la población al completo. Los sujetos de investigación se han tomado de los profesionales que provienen de educación superior. Estas muestras se ha hecho a personas mas ricas, profesionales, educados y blancos que la población media. Sub-muestras de las personas menos adineradas, profesionales, educados y blancos muestran mayores porcentajes de personas por debajo del nivel 4 – alrededor del 70%~80%. Esto significa que lo que estamos tratando de introducir a través de los esfuerzos de cambio en las organizaciones es abrumador para aquellos a los que se les pide este cambio, incluso nosotros.

El estilo de liderazgo del nivel 3 es el de la gestión eficiente. Es ordenada y eficiente. Se conduce por las competencias y es mecánica. Utiliza bien todas las herramientas de dirección como la dirección científica, MBO, SWOT, etc. La autoridad institucional suplanta la autoridad paterna. La lealtad ya no se debe al líder sino a la organización y a sus objetivos. Los líderes pueden ser escuchadores sensibles a quien genuinamente les preocupan los errores y los informes directos, pero las aportaciones de los empleados no se toman en serio si no se les ve de forma leal y eficiente. Se informa a las personas pero no se les incluye significativamente en la toma de decisiones. La gente se siente apoyada financieramente y bien tratada, pero la mayoría no espera que se involucren en decisiones importantes.

El estilo institucional que emerge con el liderazgo a este nivel es una jerarquía grande y eficiente. Es una burocracia ordenada y por capas. Su clima político requiere lealtad y obediencia. Mientras que este tipo de organización es todavía muy común en este país, la mayoría de esfuerzos de cambio organizacional intentan establecer culturas y estructuras más planas y que requieren niveles más altos de propiedad e involucración creativa de los que esta

estructura podría tolerar. La mayoría de esfuerzos de cambio organizacional son intentos de crear una cultura de nivel 4. La razón por la que la mayoría de estos esfuerzos de cambio fracasan es que solo pueden crearse si el liderazgo está funcionando en/o más allá del nivel 4. Ya que la mayoría de equipos de liderazgo no lo están, lo que normalmente pasa es mucha actividad que debería encarrilar una organización de alto rendimiento pero fracasa. Luego el liderazgo se mueve a la siguiente moda de la literatura de la dirección sin darse cuenta que para cualquiera de estos nuevos acercamientos al trabajo, hay un requerimiento implícito de que ellos crezcan. El liderazgo debe dedicarse al máximo a la transición del nivel 3 de consciencia al nivel 4. Esto no es una empresa menor.

#### NIVEL 4

(Kegan – La etapa institucional ; Hall – Fase 3 – auto-iniciación; Torbert, Individual)

La transición del nivel 3 al 4 es la mayor transición adulta y la más difícil. Es el Cruzar el Umbral en los mitos de viajes de Héroes/Heroínas. Es la transición a la que se refería Jesús cuando dijo “Si quieres salvarte a ti mismo debes perderte a ti mismo.” Aquellos que lo cruzan han ganado la perla del gran premio y llegan a lo que los místicos se refieren como iluminación. Es la transición que desgarrar nuestras ilusiones y nos deja sin referencias externas para nuestro yo. Mientras reconfiguramos nuestro nuevo yo, por primera vez tenemos un auto-contenido entero dentro del yo. Conocemos la vida de dentro hacia fuera en vez de conocerla de fuera a dentro. Este es el nivel al que toda la literatura psicológica y de liderazgo se refiere a como la destinación – auto-actualización.

En la transición al nivel 4, perdemos todos nuestros amarres familiares. Todo lo externo que el yo utiliza para validarse se acaba desgarrando. Nos identificamos con nuestra fusión con el entorno. Otro gran cambio sujeto-objeto tiene lugar. El yo se ha confundido a sí mismo con sus relaciones y sus logros. Estos se tornan objetos. “Yo no soy mis relaciones o mis logros. Los tengo, ellos no me tienen a mí.” Lo que ahora es sujeto es el yo. Como el niño que puede ahora diferenciar entre sí mismo y su madre, podemos distinguir el yo del entorno. Tenemos un yo por primera vez. Nos separamos, identificamos, independizamos y así, disponemos de un nuevo nivel total de relación.

Esta transición es “la cabeza de la aguja”. La investigación sugiere que solo el 20~40% de los adultos alcanzan el nivel 4 en su tiempo de vida, el 60~80% no lo consiguen. La razón de tanta discrepancia en los porcentajes la hemos mencionado antes cuando describíamos las demografías de los sujetos de investigación. Si miras a los más educados y exitosos, el 40% llegan al nivel 4. En los pocos subgrupos de sujetos que tienen educación más pobre y son menos adinerados, solo el 20% por encima al nivel 4. Entonces, ¿Dónde está la población general de adultos? Aún que los números específicos son muy difíciles de concretar, es razonable asumir que el 70% no consiguen configurar plenamente un yo independiente.

Sin embargo, toda nuestra literatura sobre liderazgo, psicología y matrimonios describe comportamientos y consciencia que vienen del nivel 4 y mas allá. Esto se debe a la aparición de esta estructura de identidad, vienen competencias y habilidades, que simplemente, no están disponibles para el yo que se fusiona con el entorno. Las siguientes frases describen algunas de las diferencias entre el nivel 3 y el 4.

- La autoridad ahora se ve más como viniendo de dentro y no está confortablemente puesta en una guía infalible fuera de nosotros a la que somos leales y fieles.
- La ley se ve como una guía de acción más que como unas reglas que debemos vivir.
- Buscamos ser nosotros mismos, encontrar nuestro propio significado, y crear a partir del deseo para la auto-expresión; en vez de que encontrar el significado y la valía en la fiel adherencia al rol prescrito por la cultura.
- Nos volvemos responsables de dar forma a nuestros roles en vez de ser receptivos a los dictados del rol. Damos forma a nuestro roles a través de la capacidad de la propia autoría de visión.
- Somos capaces de establecer limites/fronteras a las demandas que vienen de fuera en lugar de haber definido una visión para nosotros y la incapacidad sacrificada de uno mismo para establecer límites que nos mantiene viviendo los requerimientos del rol a expensas de uno mismo.

- Ponemos límites a lo que los otros y las instituciones requieren de nosotros en vez de sentirnos desgarrados y estirados de diferentes direcciones queriendo que todo el mundo sea feliz.
- Nos volvemos pensadores y tomamos decisiones independientes (que no significa que decidamos nosotros solos) en lugar de pensar inconscientemente en formas normativas o de manera de asegurar la aprobación, pertenencia, y/o avance. Marchamos al son de nuestro propio tambor interno mas que al son del tambor cultural.
- En las relaciones nos hacemos conscientes de que ni el otro ni Yo estamos hecho a partir de la relación, en vez de ver al otro como el organizador del yo. Somos capaces de estar de pie el uno junto al otro con nuestras parejas como dos personas completas que tienen una relación en vez de ser completados por el otro. Ya no co-construimos el yo a partir de la relación con el otro.
- Ahora podemos hablar directamente en vez de pedir a nuestras parejas que lean nuestra mente – pensando que, “Si tengo que pedirlo, no es amor.”
- Podemos defender nuestra postura mientras hablamos y escuchamos sentimientos tristes o críticos en vez de sentir que todo el yo ha sido violentado cuando sus opiniones, valores, etc. son retados.
- Podemos vivir con diferencias sin asumir que estamos necesariamente en lo cierto. Ya no vemos la diferencia como una transgresión y la resolución como la desilusión de la diferencia. Ahora podemos mantener cercanía, conexión y proveer compañía/apoyo a el descontento de nuestra pareja con nosotros en vez de desconectar y convertir la aprobación, aceptación y acuerdo en requerimientos para la cercanía.
- En un conflicto, no caemos en patrones reactivos de retirada o agresión porque la identidad no ha sido violado. Sin embargo nos mantenemos conectados y observamos/gestionamos nuestros propios sentimientos sin sacarlos hacia el otro.
- Psicológicamente, tenemos consciencia de cómo nuestra historia personal influye en nuestro comportamiento y no culpamos a nuestras parejas de nuestros sentimientos negativos y reacciones causadas por su comportamiento. Dejamos de usar nuestra consciencia psicológica para intentar que el otro nunca se comporte de manera que pueda re-estimular nuestras heridas. Dejamos de culparlos de nuestras reacciones cuando lo hacen.
- Nos tornamos capaces de facilitar el desarrollo de los demás porque reconfiguramos los roles y la naturaleza de la relación para apoyarles en vez de defender la configuración actual de la relación – porque cambiarla erosiona la manera en que definimos nuestro yo. Podemos apoyar el desarrollo de los demás porque no tomamos lo que nos dicen como un reflejo en nuestro yo sino que podemos mantenernos al margen y ayudarles a conseguir perspicacia.
- En el trabajo, un sentido de poder y autoridad interna reemplaza el control institucional de nuestro comportamiento. Podemos, guiados por nuestra propia visión, inventarnos nuestro propio trabajo, y ser auto-didacta y evaluación en vez de mirar al jefe para definir el rol, remarcar los objetivos, diseñar las maneras de conseguir esos resultados, y determinar el valor del trabajo hecho.
- Podemos tomar responsabilidad de lo que pasa a nuestro alrededor y dentro de nosotros en vez de culpar a otros (especialmente a los jefes) y las circunstancias de porqué no concuerdan con lo que queremos.
- Sabemos que la clave de nuestra supervivencia no está en las manos de los que están arriba y somos capaces de tomar acciones consistentes con nuestra visión aún en la cara de la desaprobación, en vez de creer que nuestra seguridad está en las manos de los de arriba y manejar cuidadosamente nuestro comportamiento (y las posiciones que tomamos) como una estrategia para mantenernos en buena gracia.
- Perseguimos lo que es el mejor interés para la organización y la circunscripción a la que sirve en vez de perseguir primariamente nuestra propia ambición o agenda de búsqueda de aprobación.

Todo lo descrito arriba se parece mucho a lo que Goldman llamo inteligencia emocional (EQ). Esto no es coincidencia. La inteligencia emocional es la manera de ser del nivel 4. Sin embargo un punto, a menudo pasado por alto, es que la inteligencia emocional no es un conjunto de competencias que deben ser aprendidas, aunque haya una necesidad de desarrollar talentos. El desarrollo de la inteligencia emocional ocurre mientras los managers desmontan las identidades del nivel 3 y reconstruyen el yo en el nivel 4. Sin embargo, si miramos el cambio desde los cuadrantes correctos (estructura y talentos) y dejamos de apoyar el trabajo profundo, a menudo desconcertante, de la transformación, el esfuerzo de cambio es propenso a fracasar.

Los estilos de liderazgo que emergen en este nivel son Permisivos, y evolucionan a Colaborativos en los inicios del Liderazgo de Servicio. Cada uno de estos estilos está claramente involucrando más y más a grandes circunscripciones. El liderazgo de servicio se describirá en la próxima fase.

Permitir, según Hall, es un estilo tradicional entre el nivel 3 y el 4 y debe ser visto como tradicional. Es demasiado liberal porque el líder está en una gran transición y está atrapado entre un lugar interno y externo de la identidad. Valora la expresión individual a la par que el trabajo. Dura poco y evoluciona en un estilo colaborativo de liderar.

Con la colaboración el énfasis reside en la expresión individual y el desarrollo, pero el énfasis se mueve al rendimiento grupal. El líder ya no es el único que toma decisiones sino que facilita que el grupo se vuelva más y más auto-gestionado. El líder ve su rol primario como facilitador del desarrollo de los demás y hace que el grupo este más y más creativamente involucrado con el éxito de la organización. El foco está en el alto rendimiento a través del trabajo en equipo y el auto-desarrollo. El liderazgo se comparte. El líder ahora toma la responsabilidad de crear la visión y se concentra en el proceso de enrolar a otros en su visión. El líder cataliza el alineamiento ayudando a los otros miembros del grupo a descubrir como la nueva visión les permite cumplir sus propias visiones colectivamente. El estilo institucional aquí es Participativo. Gente de todos los niveles (y hay muchos menos niveles) están profundamente involucrados con las decisiones que les afectan. Hay una cultura TQM exitosa que muy a menudo ha evolucionado en una organización auto-gestionada.

## NIVEL 5

(Kegan – La etapa interindividual; Hall – Fase 3 – interdependencia Torbert, Estratega, Mago)

Menos del uno por ciento de la población llega al nivel 5 y solo el 17% (de nuestra muestra de alta predisposición) están en transición entre el nivel 4 y el 5. Como muy poca personas llega a este nivel, hay muy poco escrito. Steven Covey intenta describirlo en su noción de interdependencia, pero todas sus descripciones acaban sonando a la independencia del nivel 4.

En la transición del nivel 4 al 5, hay otra transformación interna psicológica que ocurre y prepara el camino hacia el nivel 5. El yo entero e indivisible empieza a perder su sitio en el sujeto. Se convierte en objeto en una manera de comprender más grande y compleja del yo como sistema de sistemas. En breve, la persona empieza a notar que no hay solo un yo sino que tiene varias partes, algunas conocidas y otras en sombras, que forman el yo. Aquí es cuando la persona empieza a reclamar las partes abandonadas de sí mismo. En general aquellos que se han definido basándose en sus relaciones, empiezan a reclamar su poder, su agresión, su auto-reafirmación, e independencia creativa. Aquellos que se definieron en base a sus logros, avanzan hacia la relación y se meten en su lado blando y sensible. Estas transiciones son a menudo difíciles ya que estas partes fueron rechazadas porque se veían como la causa del dolor y el fracaso, o se las veía como una fuente de peligro, etiquetado como malo e indeseable. Mientras estas partes se re-engranan, la persona se encuentra con su yo oscuro y se da cuenta de que de que tiene dentro lo directamente opuesto a lo que él define como bueno, moral y justo. Estas realizaciones asfaltan el camino para una comprensión del yo de nivel 5.

La transición hacia este nivel empieza cultivando nuestro lado oscuro, lo cual facilita otro gran cambio sujeto-objeto. Diferenciamos de nuestra ilusión lo que enteramente y



completamente somos en nuestro interior. Mientras nos acostumbramos al lado menos cómodo de nosotros mismos, nuestra integridad se relativiza y se mueve de sujeto a objeto. Lo que habíamos interpretado como un yo entero ahora simplemente se ve como una parte de “quién soy”. “Puedo sostener y comprender mi estado incompleto y mis elementos internos conflictivos.” Wordsworth dijo una vez sobre esta conciencia, “Hay un trabajo oscuro e invisible que reconcilia los elementos discordantes y los hace convertirse en una creación.” Ya no partimos de la premisa de la completitud, sino de la tendencia a pretender integridad.

Esta es la gran “rendición” del yo en un entero mayor. Interna y psicológicamente el entero y el independiente yo se rinden a la consciencia de estado incompleto y la contraposición. En el mundo, el yo cambia de actuar como un independiente ‘Yo’ a un interdependiente ‘Nosotros’. Mientras abrazamos nuestra ecología interna, nos volvemos ecológicamente activos. Ahora somos capaces de actuar en el mundo, no para cambiarlo para que concuerde con nuestra visión sino para traer la armonía a sus elementos discordantes. El yo independiente se ha rendido al todo y se hace uno con el todo.

Esto no es una fusión. No perdemos nuestra identidad, confundiéndola con el todo; pero teniéndonos a nosotros mismos, nos rendimos a sabiendas, uniéndonos al todo y trabajando, ahora, por el beneficio del todo. Ya no nos enfocamos en la auto-expresión creativa sino en tomar acciones con otros de mentalidad parecida por el bien del todo. Nos vemos a nosotros mismos como una fuerza junto con otros para hacer que un equilibrio/harmonía económica, política, y ecológica global sea posible.

En este tiempo de oportunidad y peligro mencionado arriba, creemos que el movimiento hacia el nivel 5 es necesario si el futuro tiene que ser un tiempo de oportunidad y no de peligro. La consciencia del nivel 5 es del orden de la consciencia que puede resolver los dilemas que parecían irresolubles de un mundo cada vez más en el nivel 4. Esto es porque emergen nuevas capacidades de liderazgo comunales/globales muy poderosas. Para nombrar algunas:

- En la relación, conflicto, y liderazgo dejamos de lado nuestras ilusiones de conocimiento, corrección e integridad. Ya no intentamos enrolar a otros en nuestra visión o manera de pensar sino que nos vemos a nosotros mismos como los cuidadores de un contexto en que el dialogo puede ocurrir.
- Creamos oportunidades para el dialogo donde la “verdad” puede emerger y incluso entonces no lo aceptamos como una verdad, sino como nuestra mejor aproximación por el momento.
- Perseguimos nuestras visiones y planes a sabiendas que están incompletas y siguen abiertas a su evolución futura.
- En las relaciones, dejamos la noción de dos yo completos en una relación y nos negamos a ver al yo o al otro como un entero único. En la relación ahora, los dos experimentan su multiplicidad.
- Entablamos dialogo a través de las diferencias para encontrar comprensión, acomodación, y cooperación. Podemos sostener diferencias dentro de un contexto más amplio de respeto por la multiplicidad del todo. En este intercambio, el palestino descubre su lado israelí, el rico descubre su pobreza, y la mujer descubre el hombre dentro de suyo.
- Las diferencias no deben ser eliminadas, sino comprendidas como una tendencia opuesta en uno mismo que necesita ser explorada e integrada. La complejidad del mundo externo se ve como ecología que debe ser preservada. Se ve que el conflicto existe porque el estado incompleto se confunde con la totalidad. La discordia se ve como el reflejo de una intolerancia interna en nosotros mismos que se manifiesta en el colectivo.
- El mundo interno y el externo ya no están separados, sino que se reflejan el uno en el otro.
- El conflicto se utiliza para la transformación de todas las partes.

Esta manera de ser en la relación ocurre en las parejas intimas, en el trabajo, en la forma que dirigimos, y en nuestra relación con la comunidad global.

Los estilos de liderazgo que emergen en esta etapa son el Liderazgo de Servicio y el Liderazgo Visionario Global. El Liderazgo de Servicio se hace posible en la transición del nivel 4 al 5. Aquí el líder está entre muchos otros. El liderazgo es una operación de equipo y el líder es el que sostiene el contexto. La organización se convierte en un sistema de aprendices, y el

aprendizaje se enfoca en recrear continuamente la organización para servir a la comunidad. Las organizaciones pierden cada vez mas capas, y el mentoring es más y más común. El dialogo en curso y el consenso llega a las visiones y valores. Abundan los equipos interfuncionales. En el nivel 5, el líder Visionario Global expande la conciencia a la armonía comunitaria/global. El bien del todo se sostiene como primario. Los lideres se ven a sí mismos como ciudadanos globales y actúan funcionando cada vez mejor a nivel planetario. El liderazgo es globalmente visionario y profético. No atrae la atención a sí mismo, sino que orquesta la capacidad colectiva humana de crear futuros óptimos y sostenibles. El gobierno interdependiente de los equipos compuestos de puertos reemplaza la estructura jerárquica. El liderazgo es plural y fiable, la intimidad y la comunidad logran sinergia.

Con la emergencia de esta forma de ser, la armonía transnacional se hace posible. Los líderes, y tal vez naciones, se tornan deseosos de mirar en el lado oscuro de su propia herencia y cultura. Dejan de proyectar su sombra sobre “el enemigo”, el “imperio malvado”, el “gran Satán.” Como Gorbachev, captando a Reagan en las negociaciones de paz, las acciones y palabras del líder dicen, “te privare de un enemigo,” esta estructura de consciencia está a la altura de los retos a los que nos enfrentamos globalmente. Los otros mencionados anteriormente no lo están.

El nivel 5, según Ken Wilber, prepara el escenario para que la evolución se mueva a una etapa de desarrollo aún más elevada. Estas etapas emergen después de una práctica espiritual a largo plazo. Están al alcance de todos, pero como muy pocos en el liderazgo están en el nivel 5, la discusión detallada en estas etapas va más allá de las intenciones de este apéndice. Los lectores interesados pueden consultar el trabajo de Ken Wilber y James Fowler (ver la bibliografía).

## BIBLIOGRAFIA

- Adams, J. Transforming Work. Miles River Press, 1984.  
Adams, J. Transforming Leadership. Miles River Press, 1986.  
Anderson, R. Leadership the Uncommon Sense. Position Paper, theleadershipcircle.com, 1990.  
Anderson, R. Pathways to Partnership. Position Paper, theleadershipcircle.com, 1995.  
Anderson, R. Mastering Leadership. Position Paper, theleadershipcircle.com, 1991.  
Agor, W. Intuitive Management. Prentice-Hall, Inc., 1984.  
Allen, J. As a Man Thinketh. Brownlow Publishing Company, Inc., 1910.  
Atry, J. Love & Profit. William Morrow and Company, 1991.  
Beck, D., Cowan, C. Spiral Dynamics. Blackwell Publishers, 1996.  
Beesing, M., Nogosek, R., O’Leary, P. The Enneagram. Dimension Books, 1984.  
Bennis, W. & Nanus, B. Leaders. Harper & Row, 1985.  
Block, P. The Empowered Manager. Jossey-Bass Publishers, 1987.  
Bly, R. Iron John. Addison-Wesley Publishing Company, 1990.  
Burns, D. Feeling Good: The New Mood Therapy. Signet, 1980.  
Cashman, K. Leadership from the Inside Out. Executive Excellence Pub., 1998.

Covey, S. *The 7 Habits of Highly Effective People*. Simon & Schuster, 1989.

Csikszentmihalyi, M. *Flow*. Harper Collins, 1993.

Danzinger, S., Danzinger, R. *You are Your Own Best Counselor*. Self-Mastery Systems International, 1984.

Depree, M. *Leadership is an Art*. Doubleday, 1989.

Ellis, A. *How to Stubbornly Refuse to Make Yourself Miserable About Anything*. Lyle Stuart Inc. 1988.

Ellis, A., Harper, R. *A New Guide To Rational Living*. Wilshire Book Co., 1975.

Frankl, V. *Man's Search for Meaning*. Washington Squares Press, 1959.

Fowler, J. *Stages of Faith*. Harper Collins, 1995.

Fritz R. *The Path of Least Resistance*. Fawcett-Columbine Books, 1989.

Goleman, D. *Emotional Intelligence*. Bantam, 1995.

Greenleaf, R. *Servant Leadership*. Paulist Press, 1977.

Hall, B. *Values Shift*. Twin Lights Pub., 1995.

Horney, K. *Our Inner Conflicts*. W.W. Norton & Company, 1945.

Hudson, F. *The Adult Years*. Jossey-Bass, 1991.

Hurley, K., Dobson, T. *What's My Type?* Harper San Francisco, 1991.

Jaworski, J. *Synchronicity*. Berrett-Koehler Publishers, 1996.

Kaplan, R. *Beyond Ambition*. Jossey-Bass, 1991.

Kaufman, D. *Systems 1: An Intro to Systems Thinking*. Future Systems, 1980.

Kegan, R. *The Evolving Self*, Harvard University Press, 1982.

Kegan, R. *In Over Our Heads*. Harvard University Press, 1994.

Kets de Vries, M., Miller, D. *The Neurotic Organization*. Jossey-Bass, 1984.

Klein, E., Izzo, J. *Awakening Corporate Soul*. Fair Winds Press, 1998.

Kohlberg, L. *The Philosophy of Moral Development*. Haper & Row, 1981.

Kouzes, M., Posner, B. *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass, 1987.

Kurtz, R. *Body-Centered Psychotherapy*. LifeRhythm, 1990.

Kurtz, R. *Grace Unfolding*. Crown Publishers, 1991.

Marion, J. *Putting on the Mind of Christ*. Hampton Roads Publishing, 2000.

May, R. *The Courage to Create*. Bantam Books, 1975.

Mitchell, S. *Tao Te Ching*. HarperCollins Publishers, 1988.

Moore, T. *Care of the Soul*. HarperCollins Publishers, 1992.

Palmer, H. *The Enneagram*. Harper San Francisco, 1988.

Peters, T. *Thriving On Chaos*. Alfred A. Knopf, 1987.

Rowan, R. *The Intuitive Manager*. Little, Brown and Co., 1986.

*The Spirit of Leadership* • Copyright© Bob Anderson • The Leadership Circle  
The Leadership Circle • www.theleadershipcircle.com • Page 27

Ryan, K., Oestreich, D. *Driving Fear Out of the Workplace*. Jossey-Bass, 1991.

Schaef, A., Fassel, D. *The Addictive Organization*. Harper & Row, 1988.

Schutz, W. *The Truth Option*. Will Schutz Associates.

Schutz, W. *Profound Simplicity*. Will Schutz Associates.

Senge, Peter. *The Fifth Discipline*. Doubleday, 1990.

Wade, J. *Changes of Mind*. State University of New York Press, 1996.

Weisbord, M. *Productive Workplaces*. Jossey-Bass, 1988.

Whyte, D. *Crossing the Unknown Sea*. Riverhead Books, 2001.

Whyte, D. *The Heart Aroused*. Doubleday, 1994.

Wilber, K. *A Theory of Everything*. Shambhala, 2000.

Wilber, K. *Integral Psychology*. Shambhala, 2000.

Wilber, K. *One Taste*. Shambhala, 1999.

Zweig, C., Abrams, J. *Meeting the Shadow*. Putnam Publishing Company, 1991.

## REFERÊNCIAS POÉTICAS

Bly, Robert. *News of the Universe: Poems of Twofold Consciousness*. Sierra Club Books, 1980.

Machado, Antonio. *Selected Poems and Prose*. White Pine Press, 1983.

Oliver, Mary. *American Primitive*. Little Brown & Company, 1978.

\_\_\_\_\_. *Dream Work*. Atlantic Monthly Press, 1986.

\_\_\_\_\_. House of Light. 1991

Rilke, Rainer Maria. Selected Poems of Rainer Maria Rilke. Robert Bly, trans. Harper & Row, 1981.

Walcott, Derek. Collected Poems 1948-1984. The Noonday Press, 1986.

Whyte, David. Songs for Coming Home. Many Rivers Press, 1989  
(P.O. Box 868, Langley, Washington 98260, 360-221-1324)

\_\_\_\_\_. Where Many Rivers Meet. Many Rivers Press, 1990.

\_\_\_\_\_. Fire in the Earth. Many Rivers Press, 1991.

\_\_\_\_\_. The House of Belonging. Many Rivers Press, 1997.

## REFERÊNCIAS WEB

[www.Soul-Works.com](http://www.Soul-Works.com)

[www.TheLeadershipCircle.com](http://www.TheLeadershipCircle.com)

## CITAS

Times of growth are beset with difficulties. But these difficulties arise from the profusion of all that is struggling to attain from. Everything is in motion: Therefore, if one perseveres there is a prospect of great success.

- I Ching

“Most of the ways we were taught to think, to reason, to understand simply don’t give us the means to make wise decisions anymore. We don’t know how to be wise stewards of the dilemmas and challenges that confront us daily. We were not taught how to make sense of a chaotic world, or a world-wide interconnected web of activity and relationships.”

- Meg Wheatley, autora de renombre de *Leadership and the New*

*Science*

“The significant problems we face cannot be solved at the same level of thinking we were when we created them.”

- Einstein

Thought and analysis are powerless to pierce the great mystery that hovers over the world and over our existence, but knowledge of great truths only appears in action and labour.

- Albert Schweitzer

Spiritual warriors are courageous enough to taste suffering and relate to their fear... suffering is not seen as a failure or a punishment. It’s a purification.

- Sogyal Rinpoche

When you boil rice, know that the water is your own life.

- Zen saying

Mindfulness must be engaged. Once there is seeing, there must be acting. Otherwise what is the use of seeing?

- Thich Nhat Hahn

To study the self is to forget the self. To forget the self is to be enlightened by all things.

- Dogen

“We are all many persons. Some of these people we know and others we don’t – only someone else knows them. Some of them we long for, and others we want to run away from. All this is music; it’s the music of our lives if we could only stop to listen.”

- Norman Fisher

Jesus said: “If you bring forth what is within you, what you bring forth will save you. If you do not bring forth what is within you, what you do not bring forth will destroy you.”

- The Gospel of Thomas

If we think of this existence of the individual as a larger or smaller room, it appears evident that most people learn to know only a corner of their room, a place by the window, a strip of floor which they walk up and down.

- Rainer Maria Rilke

If you want to become whole, let yourself be partial  
If you want to become straight, let yourself be crooked  
If you want to become full, let yourself be empty  
If you want to reborn, let yourself die

- Tao Te Ching

The reality is that healing happens between people. The wound in me evokes the healer in you, and the wound in you evokes the healer in me, and then the two healers collaborate.

- Rachel Naomi Remen

“We lie in the lap of immense intelligence. We are receivers of its truth and the organs of its activity.”

- Emerson

Listen. Make a way for yourself inside yourself. Stop looking in the other way of looking. You already have the precious mixture that will make you well. Use it.

- Rumi

A path is only a path; if you feel you should not follow it, you must not stay with it under any circumstances. But your decision to keep on the path or to leave it must be free of fear or ambition. My benefactor’s question has meaning now. Does this path have heart? If it does, the path is good; if it doesn’t it is of no use.

- The Teaching of Don Juan

“We are spiritual beings having a human experience.”

- Teilhard de Chardin

“the earth is spiritual boot camp.”

- Scott Peck

“the splitting of the atom changed everything except the way we think.” & “We cannot solve our current problems using the same level of awareness that created them.”

- Albert Einstein